

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
E ADMINISTRAÇÃO**

**INFLUÊNCIA DE VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS NA RELAÇÃO DO
ESTILO DE LIDERANÇA À FOLGA ORGANIZACIONAL EM
INDÚSTRIAS TÊXTEIS DE SANTA CATARINA**

LARA FABIANA DALLABONA

**BLUMENAU
2014**

LARA FABIANA DALLABONA

**INFLUÊNCIA DE VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS NA RELAÇÃO DO
ESTILO DE LIDERANÇA À FOLGA ORGANIZACIONAL EM
INDÚSTRIAS TÊXTEIS DE SANTA CATARINA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau como requisito parcial à obtenção do título de **Doutora em Ciências Contábeis e Administração**, área de concentração Controladoria.

Orientador: Prof. Carlos Eduardo F. Lavarda, Dr.

**BLUMENAU
2014**

**INFLUÊNCIA DE VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS NA RELAÇÃO DO
ESTILO DE LIDERANÇA À FOLGA ORGANIZACIONAL EM
INDÚSTRIAS TÊXTEIS DE SANTA CATARINA**

LARA FABIANA DALLABONA

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do grau de **Doutora em Ciências Contábeis e Administração, área de concentração Controladoria**, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau.

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Coordenador do PPGCC

Banca examinadora:

Presidente: Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Membro: Prof. Ernani Ott, Dr.
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Membro: Prof. Andson Braga de Aguiar, Dr.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
Universidade de São Paulo (USP)

Membro: Prof. Roberto Carlos Klann, Dr.
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Membro: Prof. Nelson Hein, Dr.
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Blumenau, 15 de dezembro de 2014

Dedico este trabalho, com muito carinho à
minha família pela paciência e
companheirismo.

AGRADECIMENTOS

Mesmo que em pensamento, agradeço a Deus, todos os dias, por sempre iluminar meu caminho, me acalmar no silêncio de minhas preces e orações, mantendo-me forte, com saúde para alcançar todos os meus sonhos e objetivos. Nossa Senhora, mãe que intercede por nós, obrigada por sempre acalmar meu coração diante minhas preces e orações, assim como atender aos pedidos que em súplicas eu te fiz, jamais esquecerei momentos únicos e que nitidamente percebi que foram atendidos, principalmente nessa fase de doutoramento!

Família, uma palavra tão pequena, mas de significado gigantesco. Agradeço ao meu esposo Izaquiel e a minha filha Ágatha pela compreensão das minhas ausências, inquietações, lamúrias, por me incentivar a não desistir quando a uma dificuldade me deparava, por entender as limitações que tive em acompanhá-los nos momentos de lazer. Momentos difíceis foram superados nessa fase de doutorado, mas graças a Deus conseguimos superar tudo, justamente pela cumplicidade de vocês. Jamais esquecerei as palavras da Ágatha quando dizia “quem quer ficar louco faz doutorado” ou “partiu fazer protesto contra o doutorado”. Obrigada. Amo vocês!

Aos meus pais, Félix e Leocádia pela brilhante vida que me concederam, pelos sinceros conselhos e dedicação, por acreditarem em minha capacidade, e por sempre me acolherem quando preciso. Vou sempre lembrar-me dessas palavras “para de estudar um pouco menina” ou “vai dormir guria, já é tarde”, vocês são meus heróis, apresento aqui meus sinceros agradecimentos!

Ao meu irmão Cristiano, cunhada Eliqueila, sobrinhas Maria Clara, Daniela e afilhada Rebecca, por acompanharem esse processo de intenso estudo, por ouvirem meus lamentos e me incentivarem. Nessa etapa, muitas pescarias em família foram acompanhadas de livros, artigos e a tese, mas que, com certeza, serão momentos jamais esquecidos. Obrigada pela companhia de todos vocês, esposo, filha, pai, mãe, irmão, cunhada e sobrinhas, esse companheirismo foi essencial.

À sogra Valdete, sogro Moacir, cunhada Soraia, cunhado Raul, Sérgio e Afilhada Maria Clara, obrigada por estarem sempre preocupados com meu desenvolvimento acadêmico, sempre buscando notícias, me repassando palavras de conforto e otimismo, assim como as primas Lucélia e Carla. Não poderia deixar de agradecer ao meu tio Dário que foi cúmplice desse processo acadêmico, por ter disposto seu tempo para contribuir com esse sonho e por acreditar em minha capacidade!

Agradecimento especial ao meu orientador e coordenador do PPGCC/FURB, professor Dr. Carlos Eduardo F. Lavarda, que aceitou esse desafio em partilhar seus conhecimentos e orientar o meu estudo. Ficará na lembrança as palavras que me enviou pelo skype: “digite 1 para tese; 2 para agonia; 3 para desespero” e “sua chamada caiu na caixa postal, tente outra vez”. As orientações foram construtivas e de fundamental importância para que o resultado esperado fosse alcançado.

Professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, Dr. Carlos Eduardo F. Lavarda, Dr. Paulo Roberto da Cunha, Dr. Roberto Carlos Klann, Dr. Francisco Carlos Fernandes, Dr. Nelson Hein, Dra. Denise, Dra. Fabricia, Dra. Maria José, Dr. Vinícius Zonatto, Dr. Tarcísio P. da Silva, o conhecimento transmitido em sala de aula, assim como nos seminários de tese e orientações foram de fundamental importância para meu crescimento profissional e como diz o prof. Dr. Nelson Hein “não basta ser, é preciso parecer”. Aproveito para agradecer as valiosas contribuições que foram apresentadas pelos membros da banca de qualificação e de defesa final. Obrigada por partilhar o conhecimento conosco.

Agradecimento especial aos professores que não mais lecionam no Doutorado, mas contribuíram com essa fase de doutorado, transmitindo seus riquíssimos conhecimentos em disciplinas que ministraram e que tive o prazer de conviver, professor Dr. Francisco Ribeiro de Toledo Filho, Dr. Jorge Eduardo Scarpin e Dra. Ilse Maria Beuren. Agradecimento especial ao prof. Scarpin que sempre se dispôs a sanar minhas dúvidas e ouvir meus lamentos. Aos professores que ao longo desses vinte anos contribuíram com meus estudos, obrigada!

À Rosane, secretária do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, quantas vezes me atendeu prontamente com sua dedicação e companheirismo, encaixando orientações nas agendas dos professores, que muitas vezes já estavam finalizadas. Obrigada por conduzir o secretariado do programa com competência, dedicação e amizade.

Aos colegas de doutorado, Edson Macohon, Sady Mazzioni, Antonio Carpes, Marcus Zittei, Rodrigo Moreira Casagrande, Júlio Cesar Silva, agradeço pelo companheirismo no desenvolvimento de artigos científicos e pelas contribuições obtidas no decorrer das disciplinas. Agradeço também aos doutorandos (as) da VI turma de doutorado em Ciências Contábeis e Administração da Furb, mestrandos e bolsistas, pelas discussões em sala de aula, oficinas e pelo companheirismo no desenvolvimento de pesquisas científicas.

Algumas amizades são imprescindíveis, inexplicáveis e certamente necessárias nessa fase de doutorado, dentre elas, agradeço a amizade e parceria da Dra. Delci Grapégia Dal Vesco, Doutoranda Nayane Thais Krespi e Jeniffer Grothoff que sempre se dispuseram a ouvir meus lamentos, sanar dúvidas e me auxiliarem com palavras de conforto. Vocês são top meninas, obrigada!

Não poderia deixar de agradecer aos ilustres professores da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, professora Dinorá Baldo de Faveri, Marilei Kroetz, Ilda Valentim, Marines Lucia Boff, Carla Moser, e professores Vanderlei dos Santos, Dr. Paulo Roberto da Cunha, Fernando Scheffer, Marino Eyerkauffer e Sérgio Marian, que não mediram esforços para me auxiliar, o apoio recebido foi fundamental. Estendo o agradecimento ao Diretor Geral do CEAVI, professor Dr. Dario Noli, e Diretor de Ensino do CEAVI, professor Rogério Simões, pelo incentivo e confiança.

Não poderia deixar de agradecer, também, aos meus alunos e alunas da UDESC/CEAVI que compartilharam desse momento e contribuíram para que eu pudesse concluir essa etapa acadêmica. À Senhora Marcli, que prontamente deixou suas atividades rotineiras para dar atenção ortográfica ao trabalho e ao Paulo Barth por auxiliar na formatação da tese, obrigada.

À Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina, por conceder o auxílio financeiro por meio do Programa de Bolsas do Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior – FUMDES. Essa bolsa foi essencial para concretização desse estudo. Agradeço ao Conselho Regional de Contabilidade a concessão de subsídios para participação em Congressos Brasileiros.

Diversas etapas do estudo foram essenciais para a consecução do objetivo. Dessa forma, um agradecimento especial às empresas e respondentes que aceitaram fazer parte do pré-teste envolvendo o instrumento de pesquisa (questionário). A sua participação foi essencial e de grande valia.

Às empresas que gentilmente abriram as portas para a aplicação do questionário, e aos respondentes que disponibilizaram seu valioso tempo para responder ao instrumento de pesquisa, meus sinceros agradecimentos por conceder essa oportunidade para realização do estudo. Com certeza, sem o auxílio dos senhores (as), tudo teria sido mais difícil. Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram no percurso da realização dessa tese.

“Determinação coragem e auto confiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho”.

Dalai Lama

RESUMO

DALLABONA, Lara Fabiana. **Influência de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança à folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina**. 2014. 419 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2014.

Este estudo parte da premissa que contingências internas e externas à empresa podem influenciar a relação entre os estilos de liderança e a folga organizacional, haja vista a concepção de que um sistema de gestão não é idêntico a outro e que, dependendo do contexto em que a empresa está inserida, promoverá mudanças para melhor se adaptar ao ambiente. Assim, o estudo objetiva avaliar a influência de variáveis contingenciais na relação entre o estilo de liderança e a folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina. Utilizando-se do método hipotético dedutivo, foi realizada uma pesquisa descritiva por meio de estudo documental em uma amostra de 324 líderes de indústrias têxteis sediadas em Santa Catarina, com a aplicação de estatística descritiva, consenso, análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória. Os resultados mostram que há influência direta da variável Incerteza Ambiental com a Precisão Preditiva; e da Estrutura com a Tarefa, com a Ênfase na Produção e com a Precisão Preditiva. A Tecnologia demonstrou relação direta apenas com o estilo de liderança caracterizado como Tarefa. No que se refere à influência direta das variáveis contingenciais com a folga organizacional, percebe-se relação direta da Estrutura e da Tecnologia com a Folga de Recursos. Das relações indiretas, três modelos foram testados: os modelos gerais, os modelos alternativos e os modelos do grupo Estratégia Prospectora. Constatou-se, pelo modelo geral, que a Incerteza Ambiental influencia indiretamente a relação da Ênfase na Produção com a Folga de Recursos. Os resultados também indicam influência indireta da Precisão Preditiva com a Folga de Recursos e a Orçamentária, além de influência indireta da Tarefa com a Folga de Recursos. Verificou-se que a variável contingencial Tecnologia modera indiretamente a relação da Ênfase na Produção à Folga de Recursos. A Precisão Preditiva também demonstra, no modelo geral, influência indireta com a Folga de Recursos e com a folga Orçamentária mediada pela Tecnologia. Dos modelos alternativos, observou-se relação indireta mediada pelas três variáveis contingenciais (Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia) com a Precisão Preditiva

e a Folga de Recursos e a Orçamentária. Já o modelo do grupo Estratégia Prospectora demonstrou relação indireta da Precisão Preditiva com a Folga de Recursos, mediadas pela Incerteza Ambiental e pela Tecnologia. Conclui-se que as variáveis contingenciais Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia influenciam diretamente os Estilos de Liderança e indiretamente a Folga Organizacional de forma diferenciada, sendo que o estilo que mais se relacionou à folga organizacional foi a Precisão Preditiva.

Palavras-chave: Variáveis contingenciais. Estilos de liderança. Folga organizacional. Indústria Têxtil.

ABSTRACT

DALLABONA, Lara Fabiana. **Influence of contingency variables on the relationship of leadership style on organizational slack in textile industries of Santa Catarina.** 2014. 419 f. Thesis (Ph.D. in Accounting and Business Administration) - Graduate Program in Accounting from the Universidade Regional de Blumenau, 2014.

This study starts from the premise that internal and external company contingencies may influence the relationship between leadership styles and organizational slack, considering the design of a management system is not identical to another and depending on the context in which company operates, changes to promote better adapt to the environment. Thus, the study aims to evaluate the influence of contingency variables in the relationship between leadership style and organizational slack in textile industries of Santa Catarina. Using hypothetical-deductive method, descriptive research through documentary study was conducted on a sample of 324 leaders based textile industries in Santa Catarina, with the application of descriptive statistics, consensus, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis. The results show that there is a direct influence of the variable with Environmental Uncertainty Predictive Accuracy; and Structure to Task, with Emphasis on Production and Predictive Accuracy. The technology demonstrated direct relationship only with the leadership style characterized as Task. With regard to the direct influence of contingency variables with organizational slack, we find direct relationship between structure and technology with the clearance of Appeals. Of indirect relations, three models were tested: the general models, alternative models and models of group prospector strategy. It was noted by the general model, Environmental Uncertainty indirectly influences the relationship with Emphasis on Production Resource Gap. The results also indicate indirect influence of Predictive Accuracy with Slack Resources and the Budget Task and indirect influence on the clearance of Appeals. It was found that the contingency variable moderating the relationship indirectly Technology Emphasis in Production at Slack Resources. The Predictive Accuracy also demonstrates the general model, with indirect influence Slack Resources and the Budget clearance mediated by technology. The alternative models, we observed an indirect relationship mediated by the three contingency variables (Environmental Uncertainty, Structure and Technology) with the Predictive Accuracy and Slack Resources and the Budget. Already the

group model prospector strategy demonstrated indirect relationship with the Predictive Accuracy of Slack Resources, Environmental Uncertainty and mediated by technology. We conclude that the contingency variables Environmental Uncertainty, Structure and Technology directly influence the Leadership Styles and Organizational Slack indirectly in different ways, and the style that is most related to organizational slack was the Predictive Accuracy.

Keywords: Contingency variables. Leadership styles. Organizational slack. Textile industry.

RESUMEN

DALLABONA, Lara Fabiana. **Influencia de las variables de contingencia sobre la relación del estilo de liderazgo y la holgura de la organización en la industria textil de Santa Catarina.** 2014. 419 f. Tesis (Doctorado en Ciencias Contables y Administración) – Programa de Posgrado en Ciencias Contables de la Universidad Regional de Blumenau, 2014.

Este estudio parte de la premisa de que las contingencias interna y externa a las empresas pueden influir en la relación entre los estilos de liderazgo y la holgura de la organización, teniendo en cuenta el diseño de un sistema de gestión no es idéntico a otro y, en función del contexto en el que la empresa opera, la misma va a comenzar los cambios hacia una mejor adaptación al medio. Por lo tanto, el estudio tiene como objetivo evaluar la influencia de las variables de contingencia sobre la relación entre el estilo de liderazgo y la holgura de la organización en las industrias textiles de Santa Catarina. Se ha utilizado el método hipotético-deductivo e investigación descriptiva a través del estudio documental que se llevó a cabo sobre una muestra de 324 líderes de industrias textiles en Santa Catarina, con la aplicación de la estadística descriptiva, el consenso, el análisis factorial exploratorio y análisis factorial confirmatorio. Los resultados muestran que existe una influencia directa de la variable de Incertidumbre Ambiental con la Precisión Predictiva; y de la Estructura con la Tarea, con énfasis en la Producción y la Precisión Predictiva. La tecnología ha demostrado una relación directa sólo con el estilo de liderazgo que se caracteriza como Tarea. Con respecto a la influencia directa de las variables de contingencia con holgura de la organización, se percibe una relación directa la Estructura y la Tecnología con la Holgura de Recursos. De las relaciones indirectas, se probaron tres modelos: los modelos generales, los modelos alternativos y los del grupo de Estrategia de Prospección. Se encontró, en el modelo general, que la Incertidumbre Ambiental influye indirectamente la relación del Énfasis de Producción con la Holgura de Recursos. Los resultados también indican la influencia indirecta de la Precisión Predictiva con la Holgura de Recursos y Presupuesto, y la influencia indirecta de la Tarea con la Holgura de Recursos. Se encontró que la variable de contingencia Tecnología indirectamente modera la relación de Énfasis de Producción con la Holgura de Recursos. La Precisión Predictiva también demuestra, en el modelo general, la influencia indirecta con la Holgura de Recursos y

con la Holgura del Presupuesto, mediada por la Tecnología. Los modelos alternativos, hubo relación indirecta mediada por las tres variables de contingencia (Incertidumbre Ambiental, Estructura y Tecnología) con la Precisión Predictiva y la Holgura de Recursos y Presupuesto. El grupo de Estrategia de Prospección demostró relación indirecta de la Precisión Predictiva con la Holgura de Recursos, mediada por la Incertidumbre Ambiental y Tecnología. Se concluye que las variables de contingencia Incertidumbre Ambiental, la Estructura y la Tecnología influyen directamente en los estilos de liderazgo e indirectamente la Holgura Organizacional en diferentes formas, y el estilo más estrechamente correlacionada con la Holgura organizacional fue la Precisión Predictiva.

Palabras clave: Variables de contingencia. Estilos de liderazgo. Holgura Organizacional. Industria textil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico da pesquisa.....	44
Figura 2 – Estrutura da tese	46
Figura 3 – Paradigmas sociológicos e escolas de análise organizacional	48
Figura 4 – Trajetória epistemológica da Teoria da Contingência.....	51
Figura 5 – Estilos de Liderança e Teoria da Contingência	54
Figura 6 – Folga Organizacional e Teoria da Contingência	56
Figura 7 – Quatro funções da Folga Organizacional nas empresas	99
Figura 8 – Preditores do nível global de Folga Organizacional	104
Figura 9 – Preditores do nível alto de Folga Organizacional	105
Figura 10 – Preditores do nível baixo de Folga Organizacional.....	106
Figura 11 – Correntes de pesquisa sobre Folga Orçamentária	108
Figura 12 – Mesorregiões do Estado Brasileiro de Santa Catarina	132
Figura 13 – Grupo I de hipóteses.....	152
Figura 14 – Grupo II de hipóteses	157
Figura 15 – Grupo III de hipóteses	158
Figura 16 – Desenho geral das hipóteses de pesquisa	160
Figura 17 – Constructo da Incerteza Ambiental	169
Figura 18 – Representação gráfica da trajetória metodológica da tese	174
Figura 19 – Representação do constructo das variáveis contingenciais	230
Figura 20 – Modelo de mensuração inicial – Incerteza Ambiental	231
Figura 21 – Modelo de mensuração final – Incerteza Ambiental.....	233
Figura 22 – Modelo de mensuração inicial – Estrutura.....	235
Figura 23 – Modelo de mensuração final – Estrutura.....	237
Figura 24 – Modelo de mensuração inicial – Tecnologia.....	238
Figura 25 – Representação do constructo das variáveis estilos de liderança.....	240
Figura 26 – Modelo de mensuração inicial – Estrutura/Tarefa	241
Figura 27 – Modelo de mensuração inicial – Consideração/Relacionamento.....	243
Figura 28 – Modelo de mensuração inicial – Ênfase na Produção	245
Figura 29 – Modelo de mensuração final – Ênfase na Produção.....	246
Figura 30 – Modelo de mensuração inicial – Precisão Preditiva.....	248
Figura 31 – Representação do constructo da folga organizacional	250
Figura 32 – Modelo de mensuração inicial – Folga de Recursos	251
Figura 33 – Modelo de mensuração final – Folga de Recursos.....	253
Figura 34 – Modelo de mensuração inicial – Folga Orçamentária.....	254
Figura 35 – Modelo de mensuração final – Folga Orçamentária	256

Figura 36 – Modelo geral proposto para a Incerteza Ambiental e os Estilos de Liderança.....	263
Figura 37 – Modelo geral proposto para a Estrutura e os Estilos de Liderança	267
Figura 38 – Modelo geral proposto para a Tecnologia e os Estilos de Liderança	271
Figura 39 – Modelo geral proposto para a Incerteza Ambiental a Folga de Recursos e a Orçamentária.....	274
Figura 40 – Modelo geral proposto para a Estrutura a Folga de Recursos e a Orçamentária	278
Figura 41 – Modelo geral proposto para a Tecnologia a Folga de Recursos e a Orçamentária.....	281
Figura 42 – Modelo geral proposto para a Tarefa a Folga de Recursos e a Orçamentária.....	284
Figura 43 – Modelo geral proposto para a Ênfase na Produção a Folga de Recursos e a Orçamentária.....	287
Figura 44 – Modelo geral proposto para a Precisão Preditiva a Folga de Recursos e a Orçamentária.....	290
Figura 45 – Modelo geral proposto para a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos.....	293
Figura 46 – Modelo geral proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos.....	296
Figura 47 – Modelo geral proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos.....	300
Figura 48 – Modelo geral proposto para a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária.....	304
Figura 49 – Modelo geral proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga de Orçamentária	307
Figura 50 – Modelo geral proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária	311
Figura 51 – Modelo Alternativo proposto para a Incerteza ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos.....	315
Figura 52 – Modelo Alternativo proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos.....	318
Figura 53 – Modelo Alternativo proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos.....	322
Figura 54 – Modelo Alternativo proposto para a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária.....	325
Figura 55 – Modelo Alternativo proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária	329

Figura 56 – Modelo Alternativo proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária.....	332
Figura 57 – Modelo estrutural proposto para a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora.....	337
Figura 58 – Modelo estrutural proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora.....	340
Figura 59 – Modelo estrutural proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora.....	344
Figura 60 – Modelo estrutural proposto para a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora.....	348
Figura 61 – Modelo estrutural proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora.....	352
Figura 62 – Modelo estrutural proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora.....	355

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Explicações para a Teoria da Contingência.....	60
Quadro 2 – Características da estrutura Mecânica e Orgânica	64
Quadro 3 – Classificação dos Estilos de Liderança de acordo com Stogdill (1963)	86
Quadro 4 – Estilos de Liderança orientados para a Mudança, a Tarefa e as Relações.....	88
Quadro 5 – Definições de Folga Organizacional destacadas por Bourgeois (1981)	97
Quadro 6 – Influências positivas da Folga Organizacional	101
Quadro 7 – Influências negativas da Folga Organizacional	102
Quadro 8 – Medidas de Folga Potencial	111
Quadro 9 – Medidas de Folga Recuperável/Absorvida.....	114
Quadro 10 – Medidas de Folga Disponível/Inabsorvida	116
Quadro 11 – População e amostra por localização geográfica e porte organizacional.....	134
Quadro 12 – Constructo da pesquisa referente às Variáveis Contingenciais	137
Quadro 13 – Constructo da pesquisa referente às variáveis de Estilos de Liderança	140
Quadro 14 – Constructo da pesquisa referente às variáveis de Folga Organizacional	145
Quadro 15 – Constructo referente aos objetivos “b”, “c” e “d”	147
Quadro 16 – Interpretação do consenso	164
Quadro 17 – Cargas fatoriais de acordo com o tamanho da amostra ..	168
Quadro 18 – Critérios para avaliação dos índices da AFC.....	170
Quadro 19 – Principais funções desenvolvidas nas indústrias têxteis.	178
Quadro 20 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Incerteza Ambiental.....	189
Quadro 21 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Estrutura.....	194
Quadro 22 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Tecnologia	199
Quadro 23 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Estrutura/Tarefa	202
Quadro 24 – Variáveis codificadas e informações analisadas do Relacionamento	206
Quadro 25 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Ênfase na Produção	211

Quadro 26 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Precisão Preditiva	215
Quadro 27 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Folga de Recursos	218
Quadro 28 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Folga Orçamentária.....	222
Quadro 29 – Questões das Variáveis Contingenciais, dos Estilos de Liderança e da Folga Organizacional excluídas na AFE	228
Quadro 30 – Questões das variáveis contingenciais, dos estilos de liderança e da folga organizacional excluídas na AFC ..	258
Quadro 31 – Questões das variáveis contingenciais, dos estilos de liderança e da folga organizacional para AFC	261
Quadro 32 – Resumo dos testes das sub-hipóteses – Grupo I	360
Quadro 33 – Resumo dos testes das sub-hipóteses – Grupo II	364
Quadro 34 – Resumo dos testes das sub-hipóteses – Grupo III.....	367
Quadro 35 – Resumo dos testes das sub-hipóteses – Grupo IV (Folga de Recursos).....	372
Quadro 36 – Resumo dos testes das sub-hipóteses – Grupo IV (Folga Orçamentária)	375

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo que os líderes atuam na empresa e na função específica	179
Tabela 2 – Consenso das Variáveis Contingenciais	181
Tabela 3 – Consenso dos Estilos de Liderança	183
Tabela 4 – Consenso da Folga de Recursos	185
Tabela 5 – Consenso da Folga Orçamentária	187
Tabela 6 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Incerteza Ambiental	190
Tabela 7 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e <i>Alfa de Cronbach</i> da Incerteza Ambiental	191
Tabela 8 – Variância total explicada da Incerteza Ambiental	192
Tabela 9 – Cargas fatoriais e <i>Comunalidades</i> da Incerteza Ambiental	193
Tabela 10 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Estrutura	196
Tabela 11 – Medida KMO, Teste Esfericidade de Bartlett e <i>Alfa de Cronbach</i> da Estrutura	197
Tabela 12 – Variância total explicada da Estrutura	197
Tabela 13 – Cargas fatoriais e <i>Comunalidades</i> da Estrutura	198
Tabela 14 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra da Tecnologia	199
Tabela 15 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e <i>Alfa de Cronbach</i> da Tecnologia	200
Tabela 16 – Variância total explicada da Tecnologia	200
Tabela 17 – Cargas fatoriais e <i>Comunalidades</i> da Tecnologia	201
Tabela 18 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra da Estrutura/Tarefa	203
Tabela 19 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e <i>Alfa de Cronbach</i> da Estrutura/Tarefa	204
Tabela 20 – Variância total explicada da Estrutura/Tarefa	205
Tabela 21 – Cargas fatoriais e <i>Comunalidades</i> da Estrutura/Tarefa ..	205
Tabela 22 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Consideração/Relacionamento	207
Tabela 23 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e <i>Alfa de Cronbach</i> da Consideração/Relacionamento	208
Tabela 24 – Variância total explicada da Consideração/Relacionamento	209
Tabela 25 – Cargas fatoriais e <i>Comunalidades</i> da Consideração/Relacionamento	209

Tabela 26 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Ênfase na Produção	212
Tabela 27 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e <i>Alfa de Cronbach</i> da Ênfase na Produção	213
Tabela 28 – Variância total explicada da Ênfase na Produção	213
Tabela 29 – Cargas fatoriais e <i>Comunalidades</i> Ênfase na Produção...	214
Tabela 30 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Precisão Preditiva	215
Tabela 31 – Medida KMO, Teste de esfericidade de Bartlett e <i>Alfa de Cronbach</i> da Precisão Preditiva	216
Tabela 32 – Variância total explicada da Precisão Preditiva	216
Tabela 33 – Cargas fatoriais e <i>Comunalidades</i> da Precisão Preditiva	217
Tabela 34 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Folga de Recursos.....	219
Tabela 35 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e <i>Alfa de Cronbach</i> da folga de recursos.....	220
Tabela 36 – Variância total explicada da Folga de Recursos	220
Tabela 37 – Cargas fatoriais e <i>Comunalidades</i> da Folga de Recursos	221
Tabela 38 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Folga Orçamentária	224
Tabela 39 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e <i>Alfa de Cronbach</i> da Folga Orçamentária	225
Tabela 40 – Variância total explicada da Folga Orçamentária	226
Tabela 41 – Cargas fatoriais e <i>Comunalidades</i> da folga orçamentária	227
Tabela 42 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Incerteza Ambiental	232
Tabela 43 – Coeficientes padronizados e significâncias finais das relações – Incerteza ambiental	232
Tabela 44 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Incerteza Ambiental.....	234
Tabela 45 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Estrutura.....	235
Tabela 46 – Coeficientes padronizados e significâncias finais das relações – Estrutura.....	236
Tabela 47 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Estrutura	237
Tabela 48 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Tecnologia.....	239
Tabela 49 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Tecnologia.....	239
Tabela 50 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais relações – Estrutura/Tarefa.....	241

Tabela 51 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Estrutura/Tarefa	242
Tabela 52 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Consideração/Relacionamento	243
Tabela 53 – Coeficientes padronizados e significâncias finais das relações – Consideração/Relacionamento	244
Tabela 54 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Consideração/Relacionamento	244
Tabela 55 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Ênfase na Produção	245
Tabela 56 – Coeficientes padronizados e significâncias finais das relações – Ênfase na Produção	246
Tabela 57 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Ênfase na Produção	247
Tabela 58 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Precisão Preditiva	248
Tabela 59 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Precisão Preditiva	249
Tabela 60 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Folga de Recursos	251
Tabela 61 – Coeficientes padronizados e significâncias finais das relações – Folga de Recursos	252
Tabela 62 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Folga de Recursos	253
Tabela 63 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Folga Orçamentária	255
Tabela 64 – Coeficientes padronizados e significâncias finais das relações – Folga Orçamentária	256
Tabela 65 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Folga Orçamentária	257
Tabela 66 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Incerteza Ambiental e Estilos de Liderança....	265
Tabela 67 – Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental e Estilos de Liderança	266
Tabela 68 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Estrutura e Estilos de Liderança	269
Tabela 69 – Índices de ajuste do modelo - influência da Estrutura e Estilos de Liderança	270
Tabela 70 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Tecnologia e Estilos de Liderança	272

Tabela 71 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tecnologia e Estilos de Liderança	273
Tabela 72 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Incerteza Ambiental com a Folga de Recursos e a Orçamentária	276
Tabela 73 – Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental com a Folga de Recursos e a Orçamentária....	277
Tabela 74 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Estrutura com a Folga de Recursos e a Orçamentária	279
Tabela 75 – Índices de ajuste do modelo - influencia da Estrutura com a Folga de Recursos e Orçamentária	280
Tabela 76 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Tecnologia com a Folga de Recursos e a Orçamentária	282
Tabela 77 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tecnologia com a Folga de Recursos e a Orçamentária	283
Tabela 78 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Tarefa com a Folga de Recursos e a Orçamentária	285
Tabela 79 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tarefa com a Folga de Recursos e a Orçamentária	286
Tabela 80 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Ênfase na Produção com a Folga de Recursos e a Orçamentária	288
Tabela 81 – Índices de ajuste do modelo - influência da Ênfase na Produção com a Folga de Recursos e a Orçamentária	289
Tabela 82 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Precisão Preditiva com a Folga de Recursos e a Orçamentária	291
Tabela 83 – Índices de ajuste do modelo - influência da Precisão Preditiva com a Folga de Recursos e a Orçamentária	292
Tabela 84 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos	294
Tabela 85 – Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos	295
Tabela 86 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Estrutura, Estilos de Liderança e Folga de Recursos	298

Tabela 87 – Índices de ajuste do modelo - influência da Estrutura, Estilos de Liderança e Folga de Recursos.....	299
Tabela 88 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga de Recursos.....	302
Tabela 89 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tecnologia, Estilos de liderança e Folga de Recursos	303
Tabela 90 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária.....	305
Tabela 91 – Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária...	306
Tabela 92 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Estrutura, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária.....	309
Tabela 93 – Índices de ajuste do modelo - influência da Estrutura, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária	310
Tabela 94 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária.....	312
Tabela 95 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tecnologia, Estilos de liderança e Folga Orçamentária.....	313
Tabela 96 – Coeficientes padronizados e significância do modelo alternativo – Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos	316
Tabela 97 – Índices de ajuste do modelo alternativo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos.....	317
Tabela 98 – Coeficientes padronizados e significância do modelo alternativo – Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos	320
Tabela 99 – Índices de ajuste do modelo alternativo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos.....	321
Tabela 100 – Coeficientes padronizados e significância do modelo alternativo – Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga de Recursos.....	323
Tabela 101 – Índices de ajuste do modelo alternativo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos.....	324

Tabela 102 – Coeficientes padronizados e significância do modelo alternativo – Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária.....	327
Tabela 103 – Índices de ajuste do modelo alternativo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária.....	328
Tabela 104 – Coeficientes padronizados e significância do modelo alternativo – Estrutura, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária.....	330
Tabela 105 – Índices de ajuste do modelo alternativo - influência da Estrutura, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária..	331
Tabela 106 – Coeficientes padronizados e significância do modelo alternativo – Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária.....	334
Tabela 107 – Índices de ajuste do modelo alternativo - influência da Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária	335
Tabela 108 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto – Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora.....	338
Tabela 109 – Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora	339
Tabela 110 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto – Estrutura, Estilos de Liderança e Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora.....	342
Tabela 111 – Índices de ajuste do modelo - influência da Estrutura, Estilos de Liderança e Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora.....	343
Tabela 112 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto – Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora.....	346
Tabela 113 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora.....	347
Tabela 114 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto – Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora...	350
Tabela 115 – Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora	351

Tabela 116 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto – Estrutura, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora.....	353
Tabela 117 – Índices de ajuste do modelo - influência da Estrutura, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora	354
Tabela 118 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto – Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora.....	356
Tabela 119 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora	357

LISTA DE SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ACP	Análise das Componentes Principais
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AGFI	<i>Adjusted Goodness-of-Fit Index</i>
ANVISA	Associação Nacional de Vigilância Sanitária
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
EBIT	Lucro Antes dos Juros e Impostos
FIESC	Federação das Indústrias de Santa Catarina
FUMDES	Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação
GL	<i>Graus de Liberdade</i>
GFI	<i>Goodness of Fit</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
LBDQ	<i>Leader Behavior Description Questionnaire</i>
MSA	<i>Measures of Sampling Adequacy</i>
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PPCP	Planejamento, Programação e Controle da Produção
PPGCC	Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TI	Tecnologia da Informação
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	31
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA.....	33
1.2	OBJETIVOS.....	37
1.2.1	Geral	37
1.2.2	Específicos	38
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	38
1.4	A TESE.....	42
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	45
2	BASE TEÓRICA	47
2.1	TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA	47
2.1.1	Teoria da contingência.....	49
2.1.2	Estilos de liderança e Teoria da Contingência.....	53
2.1.3	Folga organizacional e Teoria da Contingência	55
2.2	REVISÃO DE LITERATURA.....	58
2.2.1	Variáveis Contingenciais	58
2.2.2	Estilos de Liderança	78
2.2.3	Folga Organizacional	93
2.3	POSICIONAMENTO TEÓRICO	123
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA .	129
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	129
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	131
3.3	CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	135
3.4	HIPÓTESES DA PESQUISA	148
3.5	INSTRUMENTO DE PESQUISA	161
3.6	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	162
3.7	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	164
3.8	TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....	173
3.9	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	175
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	176
4.1	APRESENTAÇÃO DOS RESPONDENTES	176

4.2	CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, ESTILOS DE LIDERANÇA E FOLGA ORGANIZACIONAL.....	179
4.2.1	Variáveis Contingenciais	180
4.2.2	Estilos de Liderança	182
4.2.3	Folga Organizacional de Recursos.....	184
4.2.4	Folga Organizacional Orçamentária	186
4.3	ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, ESTILOS DE LIDERANÇA E FOLGA ORGANIZACIONAL	188
4.3.1	Análise Fatorial Exploratória das Variáveis Contingenciais.....	188
4.3.2	Análise Fatorial Exploratória dos Estilos de liderança	201
4.3.3	Análise Fatorial Exploratória da Folga Organizacional.....	217
4.4	ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, ESTILOS DE LIDERANÇA E FOLGA ORGANIZACIONAL	229
4.4.1	Análise Fatorial Confirmatória das Variáveis Contingenciais.....	229
4.4.2	Análise Fatorial Confirmatória dos Estilos de Liderança	240
4.4.3	Análise Fatorial Confirmatória da Folga Organizacional.....	249
4.5	RELAÇÕES DIRETA E INDIRETA DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, ESTILOS DE LIDERANÇA E FOLGA ORGANIZACIONAL DO MODELO GERAL	260
4.5.1	Relação direta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança	263
4.5.2	Relação direta das variáveis contingenciais com a folga de recursos e a folga orçamentária.....	274

4.5.3	Relação direta dos estilos de liderança com a folga de recursos e a folga orçamentária.....	283
4.5.4	Relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga de recursos	292
4.5.5	Relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga orçamentária.....	303
4.6	RELAÇÃO INDIRETA DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, ESTILOS DE LIDERANÇA E FOLGA ORGANIZACIONAL DOS MODELOS ALTERNATIVOS.....	314
4.6.1	Relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga de recursos – modelos alternativos.....	314
4.6.2	Relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga orçamentária – modelos alternativos.....	325
4.7	RELAÇÃO INDIRETA DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, ESTILOS DE LIDERANÇA E FOLGA ORGANIZACIONAL DO GRUPO ESTRATÉGIA PROSPECTORA	336
4.7.1	Relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga de recursos para o grupo Estratégia Prospectora.....	336
4.7.2	Relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga orçamentária para o grupo Estratégia Prospectora	347
4.8	ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA.....	358
4.8.1	Influência direta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança.....	358

4.8.2	Influência direta das variáveis contingenciais com a folga organizacional (de recursos e orçamentária).....	362
4.8.3	Influência direta dos estilos de liderança com a folga organizacional (de recursos e orçamentária).....	366
4.8.4	Influência indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga de recursos.....	369
4.8.5	Influência indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga orçamentária.....	374
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	378
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	378
5.2	RECOMENDAÇÕES	382
	REFERÊNCIAS	383
	ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA PROPOSTO POR STOGDILL (1963).....	406
	APÊNDICE A – PRIMEIRA PARTE DO QUESTIONÁRIO ENVOLVENDO AS CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES	409
	APÊNDICE B – SEGUNDA PARTE DO QUESTIONÁRIO ENVOLVENDO AS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS	410
	APÊNDICE C – TERCEIRA PARTE DO QUESTIONÁRIO ENVOLVENDO OS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	412
	APÊNDICE D – QUARTA PARTE DO QUESTIONÁRIO ENVOLVENDO A FOLGA ORGANIZACIONAL (FOLGA DE RECURSOS E FOLGA ORÇAMENTÁRIA).....	414
	APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A APLICAÇÃO DO PRÉ-TESTE	417
	APÊNDICE F – CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	418
	APÊNDICE G – CARTA DE AGRADECIMENTO AOS RESPONDENTES	419

1 INTRODUÇÃO

A Teoria Contingencial proporciona uma identificação dos aspectos específicos dos sistemas gerenciais que estão associados a certas circunstâncias e apresenta uma orientação adequada aos gestores (OTLEY, 1980). Essa teoria propõe que as estruturas organizacionais e os processos eficientes dependem do contexto da organização (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978), o que sugere que variáveis contingenciais, como o tamanho, o ambiente, a estrutura organizacional e outras, influenciam o desempenho e a continuidade das organizações. Essa visão contingente, no aspecto funcionalista (BURRELL; MORGAN, 1979), busca compreender as diversas inter-relações do ambiente e da organização, identificando relações e compreendendo a forma de operação dessas organizações sobre condições diferenciadas (HEINZMANN, 2011).

A abordagem contingencial fornece evidências das relações diretas entre variáveis de desempenho com satisfação no trabalho, efeitos interativos do estilo de liderança e participação orçamentária, entre outras relações. Pesquisadores têm dado atenção a variáveis contingenciais na área gerencial, reconhecendo o papel explícito das influências moderadoras dessas contingências, por exemplo, o estudo de Waterhouse e Tiessen (1978) e Otley (1980).

A questão de quais são os fatores contingenciais que influenciam o nível de sofisticação dos sistemas gerenciais de uma organização tem recebido considerável atenção na literatura (TILLEMA, 2005). Gordon e Narayanan (1984) destacam que, quando os gestores percebem maior incerteza ambiental, atribuem maior importância ou fazem maior uso de informações contábeis, além de outros tipos de informações gerenciais, financeiras e operacionais (TILLEMA, 2005).

Diante das definições encontradas na literatura, observa-se que a estrutura de uma organização varia de acordo com fatores contextuais organizacionais, como a tecnologia e o ambiente. A eficácia de determinadas técnicas gerenciais, tais como a tomada de decisão ou liderança, depende do contexto e da estrutura organizacional (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978).

Abernethy, Bouwens e Lent (2010) destacam que o papel da liderança e o seu impacto sobre a estrutura organizacional quase não têm sido discutidos na literatura contábil há mais de vinte anos. Pesquisadores da área gerencial têm explorado a influência da liderança sobre o desempenho da empresa e estão preocupados com a forma como

a liderança influencia a organização, haja vista que os atributos de um líder são fundamentais à compreensão do que se passa nas empresas.

A importância da autonomia gerencial como uma variável contextual no estudo das variáveis contábeis foi salientada por diversos pesquisadores, conforme Ezzamel (1990). Fiedler (1967) argumentou que a eficácia organizacional depende de dois fatores interativos: estilo de liderança e o grau em que o líder controla e influencia a situação (CONDON, 2011). Analisando o sentido comportamental, a liderança requer relacionamentos que melhorem as relações interpessoais e auxiliem os membros do grupo na realização de tarefas e investimentos (RICHARD, 2006). Emerge, dessa forma, a relevância da folga organizacional, que tem por objetivo, com os recursos adicionais, auxiliar os gestores na busca pela sobrevivência da organização (CYERT; MARCH, 1963) e, conseqüentemente, por melhor desempenho.

A literatura demonstra que gerentes usam folga organizacional a fim de reduzir conflitos de interesses, ou seja, a folga desempenha o papel estabilizador dentro da coalizão de indivíduos em face da adversidade, fornecendo possibilidades de absorção de oportunidades. Além disso, a folga pode aumentar a inovação durante o processo de adaptação (LEE, 2011).

Tan e Peng (2003) relatam que a folga organizacional apresenta quatro funções principais: atua como incentivo para manter a organização, conforme Cyert e March (1963); pode se tornar um recurso para resolução de conflitos, obtendo, com cada tipo de folga, uma solução para cada problema; pode ser utilizada como um mecanismo de proteção, com objetivo de manter os negócios e a turbulência ambiental; e pode facilitar o comportamento estratégico, permitindo que a empresa invista em novas oportunidades.

De acordo com Daniel et al. (2004), a folga organizacional continua a ser uma construção cujo efeito depende de como os pesquisadores acreditam que os gestores vão usar os recursos excedentes. Os favoráveis à utilização da folga vislumbram-na como um recurso que proporciona vantagem contra ameaças ou facilita iniciativas estratégicas proativas. Dessa forma, a folga organizacional é necessária para proteger a organização, criar oportunidades futuras, inovação e facilitar mudanças (DONADA; DOSTALER, 2005). Por outro lado, pesquisadores como Jensen (1986) argumentam que a folga é um desperdício e deve ser minimizada em prol da eficiência.

Para o estudo, parte-se do pressuposto de que a folga organizacional é benéfica para as atividades organizacionais, porque a

folga é realizada como uma resposta direta às contingências ambientais, relacionadas à disponibilidade de recursos e à estrutura da empresa. Já as características organizacionais, como o tamanho, desempenho, estabilidade, idade e tecnologia, ajudam a explicar a variação na quantidade e tipos de folga organizacional. Dentre as tipologias de folga, há a folga de recursos (recursos não financeiros e financeiros) e a folga orçamentária (TAN; PENG, 2003).

Embora Merchant (1985) concluisse que a propensão a criar folga orçamentária é uma característica geral dos gestores, ele afirma que essa tendência pode ser influenciada positiva ou negativamente pela maneira com que os sistemas de orçamento são concebidos e implementados. Em particular, Merchant (1985) se concentrou em explorar as maneiras pelas quais os sistemas administrativos das organizações influenciam a propensão dos gestores para a folga (LAL; DUNK; SMITH, 1996). Assim, considera-se que os líderes podem influenciar a folga de recursos e a folga orçamentária nas organizações e que ambos os temas relacionam-se à área de controladoria.

Borinelli (2006, p. 105) define a controladoria como “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. As principais funções atreladas à área de controladoria, de acordo com o autor são: gerencial estratégica, contábil, controle interno, gestão da informação, proteção e controle dos ativos, controle de riscos, custos e tributária. Dessa forma, a controladoria é responsável, dentre outras atribuições, pelo alinhamento estratégico que permeia as organizações (LUNKES et al. 2011), relacionando-se diretamente aos estilos de liderança e à folga organizacional.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Estudos internacionais têm relacionado a folga organizacional e seus antecedentes (SHARFMAN et al., 1988; ILBAY, 2009); folga organizacional e o desempenho (TAN; PENG, 2003; JU; ZHAO, 2009); folga organizacional, desempenho e risco (SINGH, 1986); influência do chefe executivo para contribuir ou inibir o desempenho (PENG et al., 2009); todas envolvendo diferentes teorias, como a Teoria Comportamental da Firma, Teoria da Contingência e Teoria da Agência. Estudos envolvendo a Teoria da Contingência argumentam que as organizações não são idênticas e eficazes de forma igualitária e que o ambiente organizacional é que molda a empresa (BETS, 2011).

Entre os vários fatores contingenciais destacados pela literatura que podem influenciar a eficácia gerencial, tem-se: a incerteza ambiental, a estrutura, a estratégia, a tecnologia e o tamanho (CHENHALL, 2003). Quanto à incerteza ambiental, quanto mais hostil e conturbado for o ambiente externo, maior a confiança nos controles formais e ênfase em orçamentos tradicionais, sugerindo que a incerteza ambiental pode se destacar como uma variável relevante no controle organizacional (CHENHALL, 2003; JOKIPII, 2010).

No que se refere à estrutura organizacional, esta se baseia fortemente nos trabalhos seminais de Bruns e Waterhouse (1975) e Merchant (1981, 1984), que identificaram diversas características organizacionais fortemente relacionadas à escolha estratégica de controle. Em resumo, os autores descobriram que, conforme as organizações e departamentos crescem e tornam-se mais complexos, tendem a descentralizar e a implementar uma estratégia de controle mais orientada, envolvendo um maior grau de formalização e aumento do uso de padrões formais de comunicação (GERDIN, 2005).

Quanto à estratégia, Porter (1994) relata que se refere à forma como uma organização se posiciona no mercado em relação à concorrência. Com base em estudos que envolveram controle de gestão, é possível sugerir que certos tipos de sistemas de controle serão adequados a estratégias particulares. Isso porque, dependendo da estratégia da empresa, os sistemas serão utilizados de diferentes maneiras (JOKIPII, 2010).

Em relação à tecnologia, suas dimensões são caracterizadas de acordo com o processo produtivo utilizado pelas empresas (DONALDSON, 2001). Quando o ambiente de mercado torna-se incerto e complexo, novos empreendimentos tecnológicos podem tornar-se hesitantes por comprometer recursos para a realização de inovações de produtos ou iniciar projetos de P&D de alto risco (LI; ZHANG; CHAN, 2005).

As pesquisas envolvendo a Teoria da Contingência seguem a percepção de que os sistemas gerenciais são projetados para auxiliar a tomada de decisão do gestor (CHENHALL, 2003), utilizando a figura do líder como intermediador dos processos gerenciais e do controle interno. O envolvimento direto pela gestão (gerentes) tem sido considerado uma compensação adequada a um sistema de controle mais sofisticado (JOKIPII, 2010). A interação entre as características de um líder, comportamentos e uma determinada situação resultou em teorias de contingência, que avançaram ainda mais a tese para incluir a crença

de que a importância relativa dos comportamentos de liderança poderia depender da situação (RICHARD, 2006).

Para Richard (2006), as primeiras dimensões de liderança identificadas e mensuradas por Stogdill (1963) foram: o líder com enfoque para estrutura, referindo-se ao seu comportamento organizacional; e o líder com enfoque para consideração, referindo-se ao comportamento indicativo de amizade, confiança, respeito e cordialidade com os membros do grupo. Além desses dois tipos de liderança, outros estilos são destacados na literatura, como os estilos de liderança com ênfase na produção, que agem com pressão para a saída produtiva, estimulam as horas extras, a competitividade, maior desempenho do grupo, trabalho e produção acelerada; e o estilo com enfoque para a precisão preditiva, que centra-se nas decisões precisas, previsão do futuro para a organização, concretização de previsões, tendências e metas, assim como a percepção da visualização de problemas e planos futuros (STOGDILL, 1963).

Constata-se que a liderança é uma das necessidades básicas e mais importantes em uma organização. A liderança pode levar a empresa ao sucesso, quando os gestores estão atentos às mudanças ambientais, auxiliando na definição de metas e objetivos organizacionais. Um dos fatores essenciais que contribuem para a eficácia da liderança é, portanto, o estilo de um líder (PIHIE; SADHEGI; ELIAS, 2011). Entre as atribuições de um líder em relação à empresa, está a decisão na utilização de folga organizacional, que, por sua vez, pode ser influenciada pelas contingências internas e externas à empresa.

Nohria e Gulatti (1996) definem folga como o conjunto de recursos em uma organização, que é superior ao mínimo necessário para produzir um determinado nível de produção. Recursos de folga incluem entradas em excesso, como trabalhadores e a capacidade não utilizada. Essa fonte consiste nos recursos que estão disponíveis à empresa para ir além do que é necessário, a fim de satisfazer as necessidades imediatas do negócio e conduzir suas atividades rotineiras, programas e objetivos (FACÓ; CSILLAG, 2010). Nesse sentido, a folga organizacional é um recurso que faz com que seja possível à organização se ajustar a grandes alterações no ambiente externo com um menor impacto interno, bem como a experiência com novas posturas em relação ao meio ambiente, quer pela introdução de novos produtos, quer por inovações no negócio (BOURGEOIS, 1981; FACÓ; CSILLAG, 2010).

O que não é bem compreendida, porque existe pouca evidência empírica, é a forma como os sistemas gerenciais de uma organização

podem afetar a propensão dos gestores para criar folga. No entanto, parece claro que a propensão para criar folga, por qualquer nome, é uma característica de gestão em geral (MERCHANT, 1985). Assim, a capacidade para detectar a folga é outro fator que pode influenciar a propensão dos gestores para criar folga. Isso pode estar relacionado à previsibilidade de tarefas e também à extensão e à qualidade dos sistemas de informação da organização, bem como a proximidade de supervisão (MERCHANT, 1985) e os estilos de liderança que influenciam nas tomadas de decisões.

Assim, a utilização de folga na direção certa, de modo a trazer benefícios tangíveis ou intangíveis à organização, depende do gestor individual. Embora a folga não seja criada para fins de estabilização, no entanto, o seu efeito pode levar à estabilidade organizacional (ONSI, 1973). Considerando a competitividade, desempenho e continuidade das empresas, considera-se relevante o controle eficaz da gestão, haja vista que “[...] a competitividade pode ser alcançada por meio do aperfeiçoamento do planejamento e controle empresarial, utilizando-o como ferramenta de apoio à tomada de decisão” (LAVARDA; PEREIRA, 2011, p. 2).

Analizando os diversos segmentos econômicos que configuram o Estado de Santa Catarina, as indústrias têxteis representam um setor relevante para avaliar a inter-relação entre as variáveis contingenciais, estilos de liderança e a folga organizacional. As organizações que envolvem a cadeia têxtil podem ser divididas em três segmentos industriais: fornecedor de fibras e filamentos químicos; indústrias do setor de manufaturados têxteis, como fios, tecidos e malhas; e o setor da confecção de bens acabados, como vestuários, linha de lar (cama, mesa e banho), entre outros (SEBRAE, 2014).

A cadeia produtiva envolvendo a moda vislumbra a ideia de contínua mudança nos processos produtivos, inserindo lançamentos, ou seja, renovando constantemente sua produção, observando as tendências da moda, para apresentar ao mercado e aos consumidores algo inevitavelmente inovador (RECH, 2006). O setor têxtil é desafiado diariamente pela flexibilidade de produção, haja vista a necessidade de diversificar suas mercadorias em um curto período de tempo, em razão das tendências da moda e das estações do ano, que reduzem o ciclo de vida dos produtos (RECH, 2006).

O Estado de Santa Catarina, de acordo com dados fornecidos pela Federação das Indústrias de Santa Catarina - FIESC (2013), é o segundo maior polo empregador da cadeia têxtil e do vestuário do Brasil, sendo que, no comércio internacional, ocupa o primeiro lugar do

país como exportador de roupas de toucador/cozinha, tecidos atalhados de algodão e camisetas T-Shirt, produzidas em malha de algodão. Em 2011, dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT apontam que o setor têxtil e o de confecções apresentaram a quarta maior folha de pagamento das indústrias de transformação, com R\$ 13,8 bilhões.

Considerando a perspectiva da Teoria da Contingência e as respectivas variáveis contingenciais, diversos estilos de liderança que demonstram papel importante na gestão e controle organizacional e a relevância da folga organizacional para as atividades, considera-se oportuno verificar de forma conjunta, a relação, haja vista que na literatura é comum observar somente um dos temas apontados sem observar suas inter-relações.

Assim, baseado na contextualização, estabeleceu-se o seguinte questionamento: *Qual a influência de variáveis contingenciais na relação entre o estilo de liderança e a folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina?* Busca-se responder a questão no decorrer do estudo, utilizando variáveis contingenciais como incerteza ambiental, estrutura, estratégia e tecnologia. Na sequência, estabelecem-se os objetivos geral e específicos da pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

A principal atribuição dos objetivos geral e específicos é definir os assuntos que se pretendem alcançar com o desenvolvimento do estudo, considerando que os específicos determinam as etapas a serem seguidas para atingir o geral (RICHARDSON et al., 1999). Assim, enunciam-se os objetivos geral e específicos contemplados no estudo.

1.2.1 Geral

Avaliar a influência de variáveis contingenciais na relação entre o estilo de liderança e a folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina.

1.2.2 Específicos

De forma a contribuir para o alcance do objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos a serem analisados nas indústrias têxteis do Estado de Santa Catarina:

- a) Caracterizar as variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga organizacional;
- b) Relacionar as variáveis contingenciais aos estilos de liderança;
- c) Relacionar as variáveis contingenciais à folga organizacional;
- d) Relacionar os estilos de liderança à folga organizacional;
- e) Verificar a influência indireta das variáveis contingenciais na relação entre o estilo de liderança e a folga organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Avanços importantes em vários subsistemas de gestão (projeto da organização, liderança, mudança de comportamento e as atividades operacionais) já demonstraram o valor da abordagem contingencial (LUTHANS, 1973). Os projetos de contingência estão condicionados na natureza. Condições tecnológicas, econômicas e sociais e os recursos humanos são algumas das variáveis que devem ser consideradas contingentes em uma organização (LUTHANS, 1973).

Jermias e Gani (2004) destacam que Bruns e Waterhouse (1975) foram os primeiros a abordar a natureza contingente envolvendo o meio ambiente, a tecnologia, a estrutura organizacional e os sistemas de controle de gestão, considerando a hipótese de que não existe um sistema universalmente adequado, que se aplica igualmente a todas as organizações em todas as circunstâncias. Para serem eficazes, as prioridades estratégicas precisam demonstrar um ajuste apropriado às suas variáveis contextuais (JERMIAS; GANI, 2004).

A Teoria da Contingência tem sido uma preocupação para os pesquisadores e uma vertente a ser analisada, pois, por meio de variáveis contingenciais internas e externas, é possível identificar a melhor forma para organizar um ambiente (GANESCU, 2012). O autor destaca que a Teoria da Contingência tem sido aplicada, dentre outros quesitos, para destacar a mudança organizacional (BATTILANA; CASCIARO, 2012),

a implementação da liderança organizacional (FIEDLER, 1964) e a forma de determinar a estrutura da organização (DONALDSON, 2006).

Em relação à liderança organizacional, a pesquisa desenvolvida por Grosh e Olsen (2009) sugere que os gerentes têm a flexibilidade e discrição para responder ao ambiente da sua organização, empregando diferentes estratégias, quando confrontados com a incerteza ambiental. Os autores destacam, por exemplo, que os gerentes podem reduzir a dependência de pagamento baseada em incentivos, alinhar os recursos internos e aumentar a folga orçamentária (CHENG; KESNER, 1997; DUNK; GROSH; OLSEN, 2009).

O modelo de contingência postula que o desempenho de grupos que interagem depende da integração entre o estilo de liderança e as situações favoráveis (ASHOUR, 1973). A estrutura de uma organização inclui a forma como o trabalho da organização é dividido e distribuído entre as pessoas, em termos de especialização de atividade, seções e departamentos. A estrutura também inclui o número de níveis na hierarquia e quantos subordinados se reportam diretamente a cada gestor, isto é, sua amplitude de controle. Outro aspecto da estrutura organizacional é o grau de formalização: o quão longe as regras, procedimentos operacionais e manuais direcionam a maneira como as pessoas trabalham (DONALDSON, 2001).

Os atributos organizacionais também podem determinar os tipos de estilos necessários (LAWRENCE; MILLER, 1976). A abordagem contingencial, que leva em conta o ambiente, os atributos organizacionais e os estilos de tomada de decisão gerencial, é defendida por Lawrence e Miller (1976). Outra característica que influencia a estrutura organizacional é a presença de folga organizacional. Lawrence e Miller (1976) mencionam que, enquanto algumas empresas têm uma abundância de recursos de folga, como experiência de gestão, habilidades tecnológicas e recursos financeiros e materiais, outras podem experimentar uma grave escassez. Dessa forma, os autores argumentam que estruturas eficazes podem auxiliar os gestores a lidar com a carência de recursos.

A criação da folga organizacional, em especial a folga orçamentária, pode ser atribuída principalmente às tendências para o controle dos recursos, as aspirações dos gestores e as incertezas que cercam o departamento (NOURI, 1994), assim como se pressupõe que a folga de recursos decorre do estilo de liderança e incertezas organizacionais. Estudos internacionais têm dado ênfase à relação entre a folga organizacional e o desempenho. As principais relações envolvem processos comportamentais no desempenho (BARRETO,

2012; MELO, 2012; CHIU; LIAW; TSENG, 2012); folga organizacional, governança corporativa, independência do conselho e dualidade do CEO (*Chief Executive Officer*) com o desempenho (HARRISON; COOMBS, 2012; ARORA; DHARWADKAR, 2011; PENG et al., 2009); relação da folga e o desempenho por tipo de indústria (WEFALD et al., 2010; JU; ZHAO, 2009); folga organizacional e desempenho sob influências estratégicas (CHIU; LIAW, 2009); folga durante transições institucionais (SU; XIE; LI, 2009) e internacionalização (CHEN; HUANG; LIN, 2012; LIN; LIU; CHENG, 2011).

Dentre os estudos internacionais identificados, observa-se que associam a folga aos antecedentes, medidas e o papel da folga (BOURGEOIS, 1985; SHARFMAN, 1988; THOMSON; MILLAR, 2001; DONADA; DOSTALER, 2005; ILBAY, 2009); governança corporativa (ARORA; DHARWADKAR, 2011); riscos (ELMASSRI; HARRIS, 2011); inovação e tecnologia (NOHRIA; GULATI, 1997; NECK, 2001; FACÓ; CSILLAG, 2010; HUANG; CHEN, 2010); desempenho (SINGH, 1986; BROMILEY, 1991; TAN; PENG, 2003; JU; ZHAO, 2009; PENG et al., 2009; LEE, 2011); medidas qualitativas (MALLIDOU et al., 2010); folga orçamentária (MERCHANT, 1985; NOURI, 1994; LAL; DUNK; SMITH, 1996; MAIGA; JACOBS, 2008); unidades descentralizadas (INDJEJIKIAN; MATEJKA, 2006); mudanças ambientais (CHENG; KESNER, 1997; VOSS; VOSS, 2008); propensão dos gestores para criar folga (LAU; EGLETON, 2004); internacionalização (LIN; LIU, 2012).

No Brasil, as pesquisas sobre folga organizacional são escassas e têm associado a folga organizacional ao desempenho das empresas (ANDRADE, 2012; DALLABONA, BEUREN, 2012; DALLABONA; RIGO; LAVARDA, 2013; BEUREN; STAROSKY FILHO; KRESPI, 2014); folga organizacional, inovação e desempenho (FACÓ, 2009; MURRO et al., 2014); risco e desempenho (LIMA; BASSO; KIMURA, 2009); folga e estrutura de capital (CAMPOS, 2011); folga organizacional, orçamento e sistemas de remuneração (SANTOS, 2010; SANTOS; BEUREN; HEIN, 2011; VERHAGEM; BEUREN, 2011; BEUREN; SANTOS, 2012; BEUREN; WIENHAGE, 2013), folga e percepção dos *controllers* (BEUREN; PATON, 2013), folga e inovação (BECK, 2013; BECK; BEUREN, 2014), abordagens e antecedentes da folga organizacional (QUINTAS; BEUREN, 2011; DALLABONA et al., 2013), papel da folga (SENDER, 2004); e caracterização e variabilidade da folga organizacional (BECK; BEUREN, 2013; DALLABONA; DIEL; LAVARDA, 2014).

O que se observa é que os estudos nacionais e internacionais geralmente não envolvem uma teoria de base que explique a relação da folga ao desempenho, bem como não arrolam variáveis contingenciais ao estilo de liderança como influenciadores da folga organizacional. Nesse sentido, um estudo que busca estabelecer vinculação entre variáveis contingenciais aos estilos de liderança e a folga organizacional apresenta ser inovador na área contábil, considerando que a análise envolverá indústrias têxteis do Estado de Santa Catarina.

A contribuição do estudo se dá nas dimensões teórica, empírica e social. Na perspectiva teórica, a literatura indica que variáveis contingenciais podem impactar os sistemas internos das organizações e essa relação pode se dar por meio dos estilos de liderança que, consequentemente, influenciam a folga organizacional. Como não foi identificado na literatura nacional e internacional estudo que aborde a influência de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança à folga de recursos e à folga orçamentária das indústrias têxteis de Santa Catarina, esse estudo pode representar uma pesquisa inicial para o discernimento do tema, proporcionando o conhecimento sobre os assuntos, tendo em vista a incipiência de estudos envolvendo folga organizacional no Brasil equiparados à uma teoria de base que explique as relações.

Quanto à contribuição empírica, o estudo procura demonstrar aos profissionais envolvidos direta ou indiretamente com o assunto, como os líderes, gerentes, encarregados, supervisores, diretores e consultores que estão diretamente relacionados à gestão e à tomada de decisão organizacional, que variáveis internas e externas, como, a incerteza ambiental, a estrutura, a estratégia e a tecnologia das empresas podem influenciar diretamente os estilos de liderança e, indiretamente, os estilos na folga organizacional, oportunizando repensar os estilos observados nas empresas e como se portam diante de tais contingências. O estudo envolve indústrias têxteis do Estado de Santa Catarina que se destacam no cenário nacional pela existência de polos regionais de produção e por sua inserção no mercado internacional (COSTA; ROCHA, 2009). Assim, pesquisadores dos temas envolvidos na pesquisa poderão utilizar o estudo como fonte teórica, haja vista que são escassas as pesquisas sobre essa temática no Brasil.

Na perspectiva social, a contribuição ganha relevância por proporcionar às organizações, à academia e aos líderes, aperfeiçoamento do conhecimento quanto às variáveis contingenciais que influenciam os estilos de liderança e a folga organizacional, contribuindo para que os diferentes envolvidos tenham mais subsídios para melhorar a gestão,

utilizando melhor os recursos adicionais e analisando variáveis internas e externas à empresa, que possam demonstrar um caminho alternativo para a tomada de decisão.

Justifica-se, também, por sua contribuição ao Grupo de Pesquisas em Controladoria e Sistemas de Informações, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC), da Universidade Regional de Blumenau (FURB) e ao Programa de Bolsas do Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior (FUMDES).

1.4 A TESE

Donada e Dostaler (2005) destacam que a folga organizacional pode assumir a forma de recursos não financeiros, capacidade produtiva não utilizada e horas disponíveis. Esses recursos podem ser armazenados na organização ou deixados de lado para necessidades futuras, conforme sugeriu Bourgeois (1981). As empresas que apresentam recursos de folga possuem maior possibilidade de manobras do que aquelas que operam em plena capacidade, tem fluxo de caixa limitado, ou falta de funcionários, pressupondo que o nível de recursos de folga em uma empresa depende, principalmente, da pressão externa (DONADA; DOSTALER, 2005).

Sender (2004) caracterizou a natureza dos recursos de folga em recursos humanos (pessoas da organização, número de horas trabalhadas, além do mínimo necessário à realização das atividades), físicos (recursos tangíveis adquiridos e/ou produzidos, ou seja, capacidade de máquinas, matérias primas e outros recursos, além do essencial às atividades) e financeiros (recursos em espécie, que não estão previstos na realização das atividades).

A visão de folga como um recurso é benéfica à empresa e diz respeito à iniciativa gerencial para melhor adequar os recursos de folga às atividades produtivas (LEE, 2011). O efeito positivo da folga no desempenho da empresa é observado por meio da iniciativa gerencial. Folga organizacional proporciona à empresa liberdade para experimentar várias oportunidades, liberdade para os gestores tomarem decisões com menor quantidade de informações disponíveis (NECK, 2001).

Assim, pressupõe-se que os líderes que coordenam os departamentos organizacionais tenham a iniciativa de inserir a folga organizacional, seja por meio de recursos humanos, físicos, tempo, por meio de recursos financeiros, ou por meio do orçamento, objetivando

dispor recursos adicionais para uma eventual necessidade, ou investimentos à curto e longo prazo.

Porém, parece plausível supor que os líderes diferem na forma como combinam comportamentos específicos de liderança. Portanto, dois líderes que sejam idênticos em termos de frequência e intensidade dos comportamentos, ainda podem ter diferentes estilos de liderança, se combinarem tais comportamentos de diferentes formas (CASIMIR, 2001). A liderança pode ser considerada uma das necessidades básicas e mais importantes na organização, direcionando recursos humanos aos objetivos estratégicos, garantindo que as funções organizacionais estejam alinhadas ao ambiente interno e externo, prestando atenção às mudanças ambientais e às respectivas estratégias para satisfazer as incertezas (PIHIE; SADEGHI; ELIAS, 2011).

Baines e Langhfield-Smith (2003) destacam que, ao longo da década de 1990, o crescente nível de competição intensificou os desafios para os gestores que precisam considerar maneiras mais eficazes de alcançar vantagem competitiva e melhorar o desempenho. Diante dos fatos, pressupõe-se que o gerente é fator chave para o controle interno e que os estilos de liderança vão se alterar, conforme surjam contingências internas e externas.

Analisando o cenário de variáveis contingenciais, por meio de informações obtidas, os gerentes podem melhorar sua compreensibilidade diante da competitividade, mesmo que tenham pouco controle dessas variáveis, visto que seriam capazes de projetar melhor suas estratégias, tanto de *marketing* (KIM, OK, CANTER, 2010), quanto financeiras, operacionais, entre outras. Os gerentes que trabalham para entender a dinâmica de mudanças em seus mercados tendem a tomar melhores decisões internas e externas (BUTTERMANN; GERMAIN; IYER, 2008), como a inserção de folga de recursos e orçamentária.

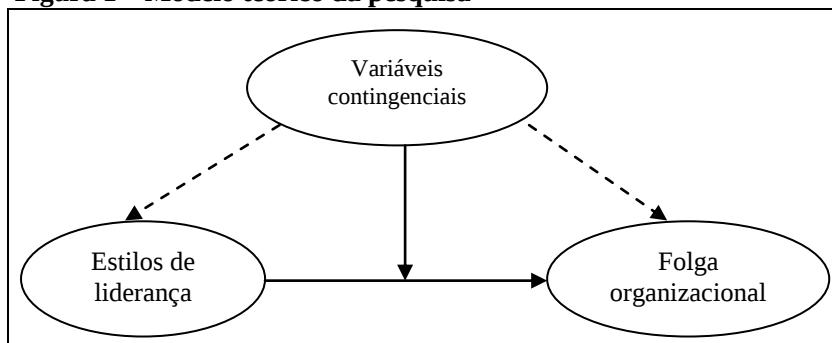
A folga organizacional, que representa recursos em excesso para auxiliar nas atividades organizacionais, pode ser influenciada pelos líderes, que têm o poder de tomar decisões nos respectivos departamentos pelos quais são responsáveis. Desta forma, as decisões tomadas também podem ser influenciadas por fatores contingenciais internos e externos à empresa, como a incerteza ambiental, estrutura, estratégia e tecnologia, as quais moldam as características organizacionais e proporcionam ajustar os respectivos estilos de liderança.

As variáveis contingenciais também podem influenciar a folga de recursos e a folga orçamentária, haja vista que a Teoria da

Contingência preconiza não haver práticas de controles gerenciais que sejam eficazes de forma universal. Assim, as variáveis contingenciais podem influenciar indiretamente os estilos de liderança na folga organizacional das empresas.

Dessa forma, à luz da Teoria da Contingência, formula-se a tese de que as variáveis contingenciais incerteza ambiental, estrutura e tecnologia influenciam, diretamente, o estilo de liderança e a folga organizacional e, indiretamente, a relação entre o estilo de liderança e a folga organizacional nas indústrias têxteis de Santa Catarina, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

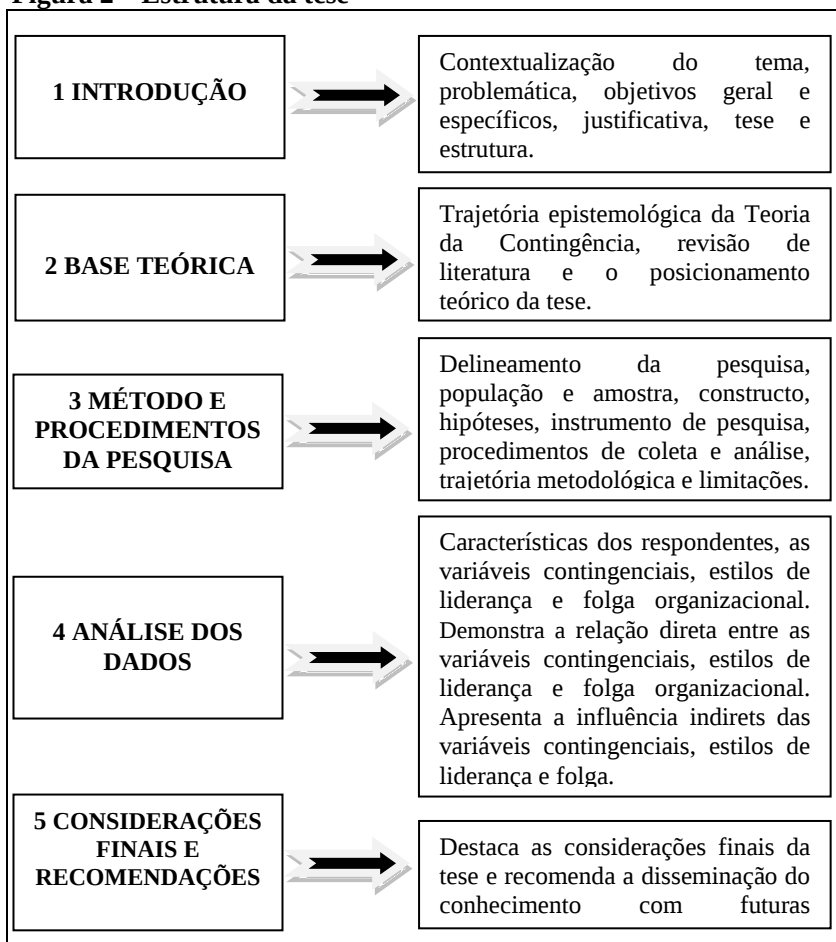
A originalidade da tese decorre da avaliação do efeito indireto que as variáveis contingenciais causam na relação entre o estilo de liderança e a folga organizacional, com foco nas indústrias têxteis que desenvolvem suas atividades no Estado de Santa Catarina. Observou-se na literatura, tanto nacional quanto internacional, a escassez de estudos que investigaram a relação entre estilo de liderança e a folga organizacional sob a ótica da Teoria da Contingência, especificamente em indústrias têxteis. No Brasil, a tese é pioneira nos estudos de contabilidade gerencial, dedicados a investigar variáveis contingenciais (incerteza ambiental, estrutura, estratégia e tecnologia), influenciando os estilos de liderança com a folga organizacional (de recursos e a orçamentária).

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Estruturou-se o estudo em cinco capítulos interrelacionados, conforme destaca a Figura 2. O primeiro capítulo apresenta a contextualização inicial da temática, a apresentação do problema de pesquisa, elucidando os objetivos geral e específico, a justificativa, as contribuições do estudo, a tese e a estrutura organizacional da tese.

O capítulo dois destina-se à base teórica, tratando, primeiramente, a trajetória epistemológica da Teoria da Contingência interligada a estilos de liderança e folga organizacional. Em seguida, revisa-se a literatura, contextualizando variáveis contingenciais, estilos de liderança, os modelos existentes e estudos anteriores sobre estilo de liderança e Teoria da Contingência, seguido da folga organizacional, demonstrando os modelos existentes e estudos anteriores sobre folga e Teoria da Contingência. Expõe-se o posicionamento teórico da pesquisa, definindo-se a teoria de base e os respectivos modelos utilizados para análise dos dados.

O terceiro capítulo descreve o método e os procedimentos da pesquisa. Inicialmente, delinea-se o estudo, após define-se a população e a amostra. Na sequência, expõem-se os constructos, que evidenciam a operacionalização dos objetivos específicos, as hipóteses e o instrumento de pesquisa; evidenciam-se os procedimentos de coleta e análise dos dados. Por fim, são tratadas a trajetória metodológica da pesquisa e as limitações do estudo.

Figura 2 – Estrutura da tese

Fonte: Elaborada pela autora.

No quarto capítulo, apresentam-se a descrição e a análise dos dados, com a apresentação das empresas, da análise dos dados e da discussão das hipóteses de pesquisa. O quinto capítulo contempla as considerações finais, expondo, também, as recomendações para o desenvolvimento de futuros estudos sobre o tema investigado. Por fim, referenciam-se as obras que embasaram o desenvolvimento teórico do estudo.

2 BASE TEÓRICA

A base teórica contempla a trajetória epistemológica da Teoria da Contingência e sua relação com estilos de liderança e folga organizacional; a revisão de literatura e o posicionamento teórico da tese. Inicia-se a trajetória epistemológica da Teoria da Contingência, envolvendo os paradigmas que perpassam estudos científicos. Na sequência, destaca-se a trajetória epistemológica, abrangendo a Teoria da Contingência com estilos de liderança e folga organizacional.

Posteriormente, faz-se a revisão de literatura, contextualizando a Teoria da Contingência, suas definições e principais métricas utilizadas por estudos anteriores para caracterizar as variáveis contingenciais. Ainda nessa seção, contextualizam-se estilos de liderança, com os modelos e estudos anteriores sobre o tema, enfatizando a Teoria da Contingência e a folga organizacional, descrevendo os modelos existentes e estudos anteriores sobre o tema, sempre destacando a Teoria da Contingência.

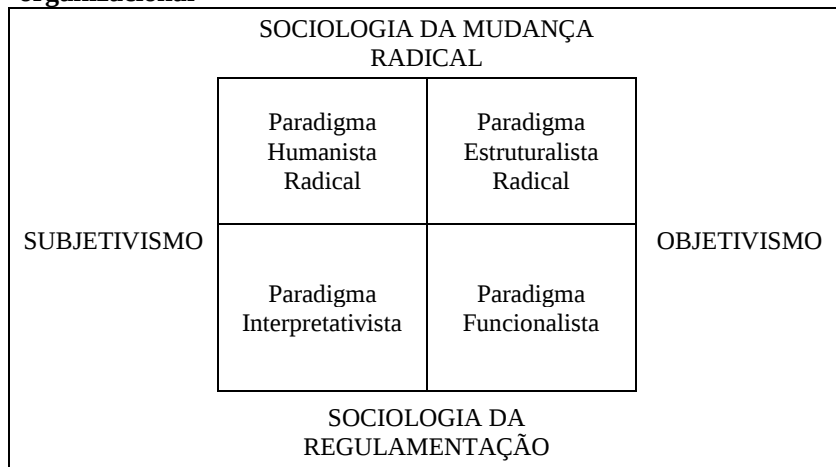
Por fim, a última seção contempla o posicionamento teórico da tese, baseado em modelos identificados na literatura e adotados para o desenvolvimento do estudo.

2.1 TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA

O estudo desenvolvido por Burrell e Morgan em 1979, intitulado *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, é um dos trabalhos mais referenciados no contexto da Teoria Organizacional. Os autores agruparam as teorias existentes em quatro vertentes paradigmáticas: a humanista radical, a estruturalista radical, o paradigma interpretativo e o paradigma funcionalista; as quais representam, segundo os autores, uma base ontológica e epistemológica fundamental às teorias organizacionais modernas.

Burrell e Morgan (1979) destacam que, dentre as vertentes paradigmáticas, o campo organizacional crescerá à medida que os diferentes paradigmas se reconhecessem e dialogassem no processo de mitigação e desenvolvimento científico. Para eles, a Teoria Organizacional pode ser estudada sob o aspecto objetivo e subjetivo, quanto às pressuposições metateóricas e regulação, ou mudança radical, quanto à natureza social. Os paradigmas são representados por escolas de pensamento interrelacionadas, sob diferentes abordagens e perspectivas. A Figura 3 representa os paradigmas propostos por Burrell e Morgan (1979).

Figura 3 – Paradigmas sociológicos e escolas de análise organizacional



Fonte: Adaptado de Burrell e Morgan (1979); Caldas e Fachin (2007).

A vertente do paradigma humanista radical relaciona-se a uma visão da sociedade que busca enfatizar a relevância em desfazer as limitações dos métodos/arranjos sociais existentes na literatura. Preocupa-se com uma teoria da mudança radical, observando o ponto de vista subjetivo e tende a ser mais nominalista, antepositivista, voluntarista e ideográfica (BURRELL; MORGAN, 1979). Para Caldas e Fachin (2007), o pesquisador humanista radical preocupa-se em descobrir de que forma as pessoas associam pensamento e ação como um meio de ultrapassar sua personalidade individual.

O paradigma interpretativo interessa-se em entender e compreender a essência dos fatos relacionados ao *status quo*, ordem social, consenso, integração e coesão, assim como entender a solidariedade e atualização dos temas sob uma perspectiva subjetiva (BURRELL; MORGAN, 1979). No paradigma interpretativo, o “mundo é coeso, ordenado, integrado e, conseqüentemente, os problemas de conflito, dominação, contradição, potencialidade e mudança não são considerados no seu referencial teórico” (CARRIERI; LUZ, 1998, p. 3). Os interpretativistas tentam compreender a experiência subjetiva, o processo pelos quais múltiplas realidades compartilhadas emergem, sustentam-se e modificam-se (CALDAS; FACHIN, 2007).

No paradigma estruturalista radical, os pesquisadores direcionam a sociologia da mudança radical sob o enfoque objetivo. O

estruturalismo radical volta-se às mudanças radicais, à emancipação e à potencialidade nas análises que objetivam enfatizar o conflito estrutural, métodos de dominação, contradições e privações (BURRELL; MORGAN, 1979).

O paradigma funcionalista fundamenta-se no objetivo regulador e prático, caracterizando-se pela preocupação em dar explicações sobre o *status quo*, a ordem social, consenso, integração social, satisfação, solidariedade e realidade. O funcionalista interessa-se em compreender a sociedade de forma que produza conhecimentos empíricos úteis, sendo dominante na condução de estudos na área administrativa (BURRELL; MORGAN, 1979). Caldas e Fachin (2007) destacam que a abordagem funcionalista expande sua hegemonia e continua a persuadir no campo organizacional; envolve teorias econômicas, psicológicas e organizacionais, com objetivo de alcançar resultados propositais (CHENHALL, 2003).

A Teoria da Contingência revela não haver uma estrutura absoluta e efetiva para todas as organizações, considerando que há um ajuste entre a estrutura e as contingências, como: a incerteza ambiental, a estrutura, a estratégia e o tamanho das organizações (DONALDSON, 2001). Para o desenvolvimento dessa tese, utilizou-se como base a Teoria da Contingência com o intuito de buscar entendimento e explicações sobre as influências de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança à folga organizacional. Na sequência, apresentam-se a trajetória epistemológica da Teoria da Contingência; Teoria da Contingência e estilos de liderança; Teoria da Contingência e folga organizacional.

2.1.1 Teoria da contingência

Na concepção da Teoria Contingencial há estudos que antecedem seu surgimento. As teorias clássicas da administração, como a Teoria da Administração Científica, datada de 1890 e 1930, tendo como precursores Frederick W. Taylor e outros, objetivava caracterizar os melhores meios para se realizar uma tarefa, bem como selecionar, motivar e treinar seus colaboradores. Já a Teoria Clássica das Organizações, tendo como precursores Henry Fayol e Max Weber, pretendia encontrar as diretrizes para se coordenar e administrar organizações complexas, como as fábricas (STONER; FREEMAN, 1994).

Considerando que a abordagem clássica não demonstrou eficiência suficiente na produção, bem como não demonstrou harmonia

entre os colaboradores, é que surgiu, de acordo com Stoner e Freeman (1994), a abordagem comportamental, com interesse em auxiliar os administradores a trabalhar eficazmente com as pessoas dentro da organização.

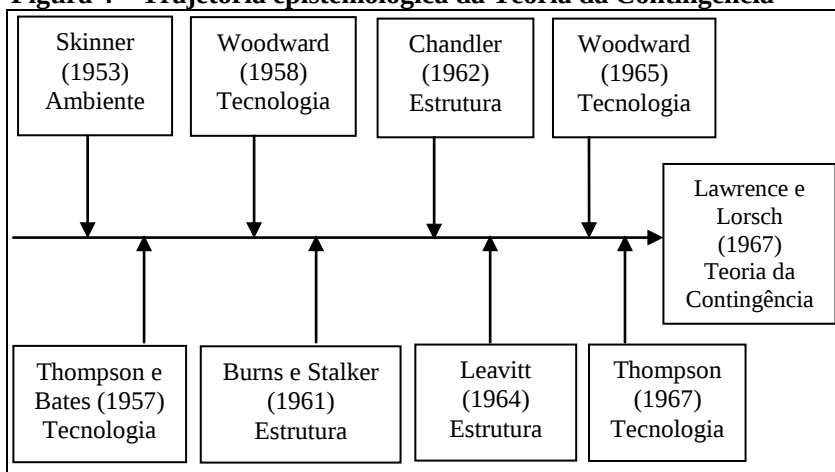
Outra teoria antecedente é a Teoria dos Sistemas. A abordagem sistêmica retrata a década de 1950 e aduz que as organizações fazem parte de um sistema unificado, composto por partes interrelacionadas, levando em conta que as atividades de um segmento afetam de forma diferenciada as atividades de outros. Essa teoria considera as organizações como um sistema aberto, pois interage com o ambiente (STONER; FREEMAN, 1994).

Posterior à abordagem sistêmica surge a abordagem contingencial. Conforme destacam Stoner e Freeman (1994, p. 35), a abordagem contingencial vai além da abordagem sistêmica “ao focalizar os pormenores das relações entre as partes de um sistema, ao buscar definir quais fatores são cruciais para uma questão ou tarefa específica e ao esclarecer as interações funcionais entre os fatores relacionados”.

A Teoria da Contingência se consolidou a partir da junção de diversos estudos envolvendo várias áreas do conhecimento científico. Conforme as especificações desse estudo, destacam-se as pesquisas de Skinner (1953); Thompson e Bates (1957); Woodward (1958; 1965 apud DONALDSON, 2001); Burns e Stalker (1961); Chandler (1962); Leavitt (1964); Thompson (1967) e Lawrence e Lorsch (1967), que inseriram o termo “Teoria da Contingência” pela primeira vez na literatura.

A Figura 4 ilustra cronologicamente a trajetória epistemológica da Teoria da Contingência e, na sequência, a contextualização teórica dos estudos, envolvendo variáveis que deram origem à teoria.

Figura 4 – Trajetória epistemológica da Teoria da Contingência



Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se na Figura 4 a trajetória epistemológica que designou a Teoria da Contingência. Skinner (1953) relata que o comportamento humano está condicionado a observações e interpretações das vivências e do ambiente em que está inserido, levando em consideração que reagirá de diferentes modos, conforme as características ambientais, mas o seu comportamento, após decisões, será estável.

Para Thompson e Bates (1957), a complexidade e a estrutura das empresas induzem a utilização de tecnologias. A proposição dos autores é que o tipo de tecnologia disponível e adequada a determinados tipos de metas estabelece limites para os tipos de estruturas adequadas às organizações e as ênfases funcionais. Os problemas de maior preocupação e os processos de administração irão variar conforme os resultados apresentados. Outros estudos envolvendo a tecnologia são os de Woodward (1958; 1965, apud DONALDSON, 2001), que relacionam a tecnologia conforme o processo produtivo das organizações.

Em 1961, Burns e Stalker distinguiram as estruturas organizacionais em mecanicista e orgânica. A estrutura mecanicista retrata um ambiente estável, efetivo e possui centralização de controle e autoridade, considerando o grau de especialização das tarefas, hierarquia verticalizada e formalização de comunicação. Já a estrutura orgânica retrata maior descentralização de controle e autoridade, pois as organizações estão em constantes mudanças tecnológicas e de mercado.

Chandler (1962) destaca que a estrutura das organizações é guiada pelas decisões estratégicas. O estudo de Leavitt (1964), citado por Lawrence e Lorsch (1967), destaca a relevância da estrutura organizacional, sugerindo a diferenciação de tarefas dentro das organizações, de modo que a utilização de pessoas e a operacionalização de regras sejam cada vez mais diferenciadas, de acordo com a capacidade, especificação, a programação de tarefas a serem executadas e conforme o tipo de ferramenta disponível.

A tecnologia é classificada, de acordo com Thompson (1967), conforme a interdependência das unidades e subunidades organizacionais. A interdependência das unidades departamentais implica uma forma funcional de produção. Tais funções de produção podem afetar o desempenho do grupo (FISHER, 1995).

O estudo de Lawrence e Lorsch (1967) foi o que inseriu o termo “Teoria Contingencial” na literatura. Para os autores, a mudança ambiental afeta a diferenciação e integração das organizações. Define-se uma organização como um sistema de comportamentos interrelacionados de pessoas que estão realizando uma tarefa, que tem sido diferenciada em vários subsistemas; cada um forma uma parte da tarefa e os esforços de cada ser integrados alcançam um desempenho eficaz do sistema (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

A diferenciação é definida como o estado de segmentação do sistema organizacional em subsistemas. Cada qual tende a desenvolver atributos particulares em relação aos requisitos colocados por seu ambiente externo. Inclui os atributos comportamentais dos membros dos subsistemas organizacionais, representando uma ruptura da definição clássica da divisão formal de trabalho. Já a integração é definida como o processo de realização dos esforços entre os vários subsistemas na realização de tarefas da organização. Tarefa é definida como um ciclo de entrada-transformação-saída completa, envolvendo pelo menos a concepção, produção e distribuição de alguns bens ou serviços (LAWRENCE; LORSCH, 1967). Nesse contexto, emerge a Teoria da Contingência, destacando que nos subsistemas organizacionais há várias formas de se gerenciar uma organização, de acordo com características organizacionais e variáveis ambientais.

Posterior ao estudo de Lawrence e Lorsch (1967), outras pesquisas foram desenvolvidas utilizando a Teoria da Contingência como base, dentre elas a de Perrow (1967); Khandwalla (1972); Miles et al. (1978); Waterhouse e Tiessen (1978); Otley (1980); Gordon e Narayanan (1984); Govindarajan e Gupta (1985); Ezzamel (1990); Simons (1994); Chapman (1997); Abernethy; Brownell (1997);

Chenhall (2003); Jermias e Gani (2004; 2005); Jokipii (2010). Apresenta-se na sequência, a trajetória epistemológica dos estilos de liderança e a Teoria da Contingência.

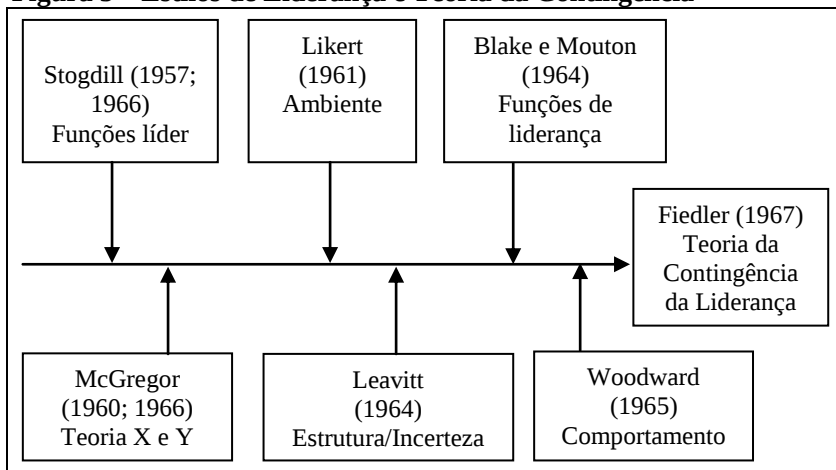
2.1.2 Estilos de liderança e Teoria da Contingência

Quando o assunto é estilos de liderança, é relevante destacar as teorias antecedentes do tema. Wu (2006) destaca que no final de 1800 a meados de 1940, os estudos foram marcados pela Teoria dos Traços (características individuais dos líderes).

De 1940 até o início de 1970 o enfoque estava na Teoria Comportamental (estilo e comportamento dos líderes). Posterior a 1960 surge a época contingencial (adaptação do comportamento dos líderes de acordo com o ambiente).

Diversas escolas estudaram aspectos relacionados à liderança (MULLER; TURNER, 2007; TRIVELLAS; DRIMOUISSIS, 2013). A discussão referente às competências dos líderes emergiu para análise dos traços, comportamentos, inteligência emocional, competências, sugerindo que diferentes estilos de liderança são apropriados em diferentes situações, atribuindo perfis de competências para líderes transformacionais e transacionais (TRIVELLAS; DRIMOUISSIS, 2013).

Os estudos antecedentes, que relacionam estilos de liderança e contingência, selecionados para essa tese foram os de Stodgil (1957; 1966); McGregor (1960; 1966 apud GEORGE; EMSE, 1971); Likert (1961 apud LUFT; SHIELDS, 2003); Leavitt (1964 apud LAWRENCE; LORSH, 1967); Blake e Mouton (1964 apud LAWRENCE; LORSH, 1967); Woodward (1965 apud DONALDSON, 2001) e Fiedler (1967 apud GEORGE; EMSE, 1971). A Figura 5 destaca a trajetória epistemológica do estilo de liderança com inserção da Teoria da Contingência.

Figura 5 – Estilos de Liderança e Teoria da Contingência

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme exposto na Figura 5, na década de 1950, estudos procurando identificar dimensões e comportamentos dos líderes foram iniciados pelos pesquisadores da *Ohio State University*. Stogdill (1957; 1966) desenvolveu um questionário com o objetivo inicial de identificar duas funções dos líderes: a estrutura e a tarefa. Stogdill (1957; 1966), a partir de uma lista de itens, caracterizou os estilos de liderança. Tal instrumento tem duas versões, uma em que os líderes se autoavaliam e outra em que avaliam os liderados.

McGregor (1960), citado por George e Emse (1971), idealizou a teoria X e Y. O autor contextualiza as atitudes fundamentais do gerente X e Y, caracterizando os valores culturais predominantes nos gestores. Já Likert (1961) estudou as dimensões humanas do líder e centrou-se nas teorias da psicologia social das organizações, relacionando o ambiente social à motivação individual, ao estresse e à satisfação (LUFT; SHIELDS, 2003). Posterior ao estudo de Likert (1961), observa-se a pesquisa de Blake e Mouton (1964), citada por Lawrence e Lorsh (1967), que identifica duas funções de liderança: orientação para produção e orientação para as pessoas.

Leavitt (1964), envolvendo grupos experimentais, revelou que grupos de trabalho em tarefas relativamente simples executam-nas melhor quando os grupos apresentam maior estrutura (redes de comunicação planejada e limitada), enquanto grupos de trabalho que se deparam com incerteza de tarefas tendem a ter melhor desempenho em

redes de comunicação menos estruturadas (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

A Teoria da Contingência da Liderança, proposta por Fiedler (1967), elabora um modelo de liderança gerencial em que o estilo de liderança torna-se uma função das atitudes gerenciais de trabalho em grupo, dos comportamentos e das condições organizacionais, tais como a estrutura de tarefas e modos de interação (GEORGE; EMSE, 1971). De especial interesse é a capacidade para classificar as situações organizacionais de acordo com três dimensões: poder de posição, aceitação pelos subordinados e definição de tarefas. Esse tipo de classificação é a meta necessária a qualquer abordagem de contingência (LUTHANS, 1973).

Os fatores organizacionais raramente são iguais. Cada organização tem seu próprio conjunto de condições e circunstâncias. Algumas pesquisas recentes, por exemplo, sugerem um certo ajuste entre o comportamento de liderança e a estrutura organizacional, exigindo adaptação de um ou de outro. Mas, qualquer número de fatores, em uma situação particular, poderia mitigar o ajuste prescrito (GEORGE; EMBSE, 1971). Nesse contexto, pressupõem-se que variáveis contingenciais, elucidadas pela Teoria da Contingência, podem explicar os estilos de liderança em unidades produtivas.

Estudos posteriores ao de Fiedler (1967) foram desenvolvidos, como os de Perrow (1967); Khandwalla (1972); Ashour (1973), Kerr et al. (1974), Jago e Vroom (1977), Miles et al. (1978); Waterhouse e Tiessen (1978); Otley (1980), Brownell (1983), Bourantas (1988), Ezzamel (1990), Ayman, M.Chemers e Fiedler (1995), Casimir (2001), Pisapia, Reyes-Guerra e Coukos-Semmel (2005), Jansen (2011). Todos utilizando liderança e Teoria da Contingencia.

2.1.3 Folga organizacional e Teoria da Contingência

A folga organizacional é amplamente discutida nas literaturas sobre Teoria Organizacional e estratégias empresarias, mas não há nenhuma definição única de consenso. No entanto, a maioria das definições sugere a ideia de recursos em excesso que fornecem proteção ou oportunidades para as empresas (MOSES, 1992).

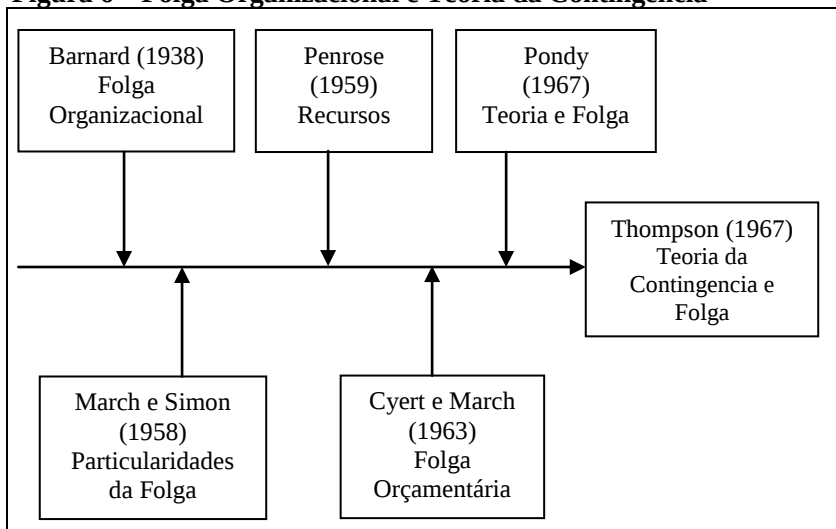
A Teoria Organizacional tem o papel principal de ajudar a garantir a sobrevivência, a longo prazo, das empresas. No enfoque da folga organizacional, busca-se por sobrevivência compreender a movimentação, construção da ecologia organizacional, com a concepção

de que os benefícios da folga superam os custos e que uma organização sem recursos de folga é impensável (ILBAY, 2009).

Desde o advento do pensamento de sistemas abertos e Teoria da Contingência na década de 1960, levando abordagens teóricas para o estudo das organizações, tem-se centrado a influência do ambiente externo sobre a estrutura organizacional, a estratégia e a tomada de decisão. Isso inclui a Teoria da Contingência, a Teoria da Dependência de Recursos, Ecologia Populacional, Nova Economia Institucional e Nova Sociologia Institucional. O foco tem sido também a capacidade das organizações para se adaptarem ao ambiente, extraírem recursos a partir dele e gerenciarem relações de interdependência com os atores externos (FERNÁNDEZ; WISE, 2010). O enfoque dessa pesquisa envolve a Teoria da Contingência.

Com objetivo de elucidar as primeiras obras envolvendo o tema folga organizacional, apresenta-se a Figura 6, com a trajetória epistemológica da folga e a inserção da Teoria da Contingência. Barnard (1938) foi o primeiro autor a discutir folga organizacional, porém, as especificidades da folga não haviam sido inventadas até a obra seminal de March e Simon em 1958 (TAN; PENG, 2003).

Figura 6 – Folga Organizacional e Teoria da Contingência



Fonte: Elaborada pela autora.

Posterior à obra de Barnard (1938), March e Simon (1958) desenvolveram um dos primeiros estudos a inserir o tema folga organizacional. Para eles, a folga organizacional é a almofada de recursos reais ou potenciais, que permite a uma organização se adaptar com sucesso às pressões internas para ajustes, ou a pressões externas para a mudança na política, bem como para iniciar mudanças estratégicas em relação ao ambiente externo (MARCH; SIMON, 1958, apud BOURGEOIS, 1981).

Penrose (1959), citado por Bradley, Wiklund e Shepherd (2011), contextualizando a teoria do desenvolvimento da firma, propôs que o conjunto de oportunidades produtivas de uma empresa está positivamente relacionado à capacidade de crescimento dela. O conjunto de oportunidades produtivas, por sua vez, é determinado pelas formas com que os gestores são capazes de combinar recursos à sua disposição para gerar serviços. Todos os recursos controlados por uma empresa são raramente utilizados em sua totalidade; há sempre alguma folga, que cria incentivos e meios para a expansão. Esta pode vir da abertura de novos mercados, a fim de que os recursos ociosos para gerar serviços produtivos, devam ser combinados a outros disponíveis, que não estão ocupados para outros fins. Assim, a quantidade de recursos de folga influencia diretamente a taxa de crescimento de uma empresa.

Em período posterior, observa-se que Cyert e March (1963) são os defensores da folga organizacional orçamentária e afirmam que a folga organizacional surge involuntariamente durante o processo orçamentário com o propósito de estabilizar o desempenho da empresa, apesar das flutuações ambientais. Uma condição necessária à criação da folga orçamentária é a existência de poder pelos gestores. Este, presumivelmente, resulta de um conhecimento superior por parte dos gerentes para melhor coordenação e/ou métodos de funcionamentos (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978).

De acordo com o modelo comportamental, a pesquisa organizacional pode também ser desencadeada pela disponibilidade de recursos de folgas acumuladas em bons tempos. Quando a folga organizacional está disponível, os tomadores de decisões tendem a procurar formas de empregar esses recursos não confirmados de forma mais eficaz (CYERT; MARCH, 1963; SALGE, 2010).

Em 1967, os estudos de Pondy e de Thompson relacionam a Teoria da Contingência à folga organizacional, que é tida como um amortecedor entre as organizações e contingências externas. As organizações procuram atenuar as influências ambientais, cercando seus núcleos técnicos com componentes de entrada e saída. Isso significa

que, se a instituição possui folga organizacional mínima, reduzirá a necessidade de responder a cada flutuação ambiental. Nesse contexto, a folga pode ser particularmente importante às organizações que são altamente afetadas por seu ambiente externo, mas que têm pouco controle sobre ele. A presença de recursos de folga serve como um papel positivo, ajudando as empresas a resistir a recessões econômicas graves ou crises externas (BOURGEOIS, 1981; CHENG; KESNER, 1997).

Onsi (1973), Watson e Baumler (1974), Waterhouse e Tiessen (1978), Bourgeois (1981), Singh (1986), Sharfmann et al. (1988), Nouri (1994), Nohria e Gulati (1995; 1997), Cheng e Kesner (1997), Ju e Zhao (2009), Huang e Chen (2010), Lin e Liu (2012) são autores de pesquisas desenvolvidas sobre folga organizacional e Teoria da Contingência consideradas relevantes e com similaridade referente ao tema desenvolvido na tese.

2.2 REVISÃO DE LITERATURA

Abordam-se, nessa seção, as variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga organizacional. O primeiro tema trata das variáveis contingenciais e principais características. Na sequência, abordam-se conceitos sobre os estilos de liderança, principais modelos utilizados por pesquisas científicas e estudos anteriores sobre estilos de liderança e Teoria da Contingência. O terceiro tema evidencia a folga organizacional, modelos de folga mais utilizados na literatura e estudos anteriores sobre folga organizacional e Teoria da Contingência. Por fim, apresenta-se o posicionamento teórico.

2.2.1 Variáveis Contingenciais

Um método útil para classificação de variáveis contingenciais é distinguir as variáveis que são internas das externas à empresa (BURNS; STALKER, 1961; THOMPSON, 1967; CHURCHMAN, 1968 apud HAKA, 1987). Haka (1987) caracteriza as variáveis contingenciais internas como as que podem ser controladas, estruturais. Já as variáveis externas representam o conjunto de forças ambientais que responde às internas para se adaptar ao ambiente.

Quando o ambiente (variável externa) se altera, a organização deve mudar sua estrutura, a fim de evitar redução no rendimento, apesar de, muitas vezes, o ajuste não produzir o melhor desempenho que a forma anterior.

Em contrapartida, se a contingência é uma característica interna da organização, os gestores podem controlá-la. Por isso, eles não mudarão as estruturas de uma forma para outra, a menos que o novo ajuste produza um melhor desempenho que a forma anterior (DONALDSON, 2001).

Citam-se, como exemplos de variáveis contingenciais internas, aquelas que estão sob algum controle da gestão: a estratégia, estrutura, tecnologia (sistemas de informação), processos e cultura. Como variáveis contingenciais externas têm-se a incerteza ambiental representada pela imprevisibilidade nas ações dos clientes, fornecedores, concorrentes e grupos reguladores (GORDON; NARAYANAM, 1984; GOVINDARAJAN, 1984; MOORES; YUEN, 2001).

Considerando fatores internos e externos, a abordagem contingencial é baseada na premissa de que não existe um sistema universalmente adequado, que se aplica igualmente a todas as organizações em todas as circunstâncias. Em vez disso, sugere-se que as características particulares de um sistema dependerão das circunstâncias específicas em que uma organização se encontra.

Assim, a Teoria da Contingência deve identificar aspectos específicos de um sistema gerencial que é associado a certas circunstâncias definidas e demonstrar uma correspondência adequada (OTLEY, 1980), pois a eficácia depende da sua capacidade de se adaptar as mudanças externas e fatores internos (HALDMA; HAATS, 2002).

A afirmação básica dessa teoria é que o ambiente no qual uma organização opera determina a melhor maneira para que possa funcionar (BETS, 2011). A Teoria da Contingência tem dois pressupostos básicos: não há uma melhor maneira de se organizar e qualquer forma de organização não é tão eficaz (GALBRAITH, 1973, apud BETS, 2011). Para Ganescu (2012), a Teoria da Contingência é explicada de várias formas, conforme descrição do Quadro 1.

Quadro 1 – Explicações para a Teoria da Contingência

A melhor gestão ou organização está sujeita a várias restrições internas e externas.	Fiedler (1964)
A teoria auxilia na implementação da liderança organizacional.	Fiedler (1964)
A eficácia da solução depende das condições sob as quais a solução é implementada.	Galbraith (1973)
A melhor forma de organizar depende do ambiente em que a organização opera.	Scott (1992)
A teoria da contingência é aplicada para destacar a mudança organizacional.	Battilana e Casciaro (2012)
O desenvolvimento humano afeta a corrupção estatal.	Sims et al. (2012)
A teoria conduz a maneira de determinar a estrutura organizacional.	Donaldson (2006)

Fonte: Adaptado de Ganescu, 2012.

Assim, a Teoria da Contingência se tornou proeminente como forma para explicar a estrutura organizacional, o que sugere que o desenho organizacional depende da incerteza ambiental, tecnologia e tamanho. Essa teoria identifica formas ideais de controle, sobre diferentes condições de operações e tenta explicar como os procedimentos de controles organizacionais operam. As condições que influenciam a mensurabilidade de uma atividade também são examinadas, pois ela sugere que esta é influenciada pela incerteza do processo e a variedade de medidas necessárias para descrevê-la (RAYBURN; RAYBURN, 1991).

Teóricos de contingência desenvolveram questões que medem o nível de incerteza e complexidade no seu local de trabalho. Tentaram identificar as características do ambiente e as relações causais que afetam os resultados das atividades. De acordo com a Teoria da Contingência, uma vez que não há uma melhor estrutura organizacional, a estrutura ótima para uma dada situação depende de muitos fatores, incluindo a natureza do ambiente externo e o grau de incerteza da tarefa (RAYBURN; RAYBURN, 1991).

A abordagem contingencial assegura que nem o tipo de estratégia, nem a configuração organizacional afetarão diretamente o desempenho. Pelo contrário, sugere que o mais importante determinante do desempenho é o ajuste contingente entre a estratégia escolhida e suas variáveis contextuais (JERMIAS, GANI, 2004).

O conceito de ajuste tem sido muito utilizado na literatura para investigar a relação contingente entre os sistemas de gestão, suas variáveis contextuais e o desempenho organizacional (OTLEY, 1980;

JERMIAS; GANI, 2005). Várias tentativas foram feitas para construir o ajuste entre a orientação estratégica e suas variáveis contextuais. Cada tentativa é motivada por uma convicção de que o último é insuficiente para explicar o primeiro (JERMIAS; GANI, 2005).

Govindarajan e Gupta (1985) destacam que estudos têm procurado descobrir o impacto do tamanho (MERCHANT, 1981), tecnologia (DAFT; MACINTOSH, 1981), meio ambiente (HAYES, 1975; GOVINDARAJAN, 1984) e estrutura organizacional (BRUNS; WATERHOUSE, 1975; MERCHANT, 1981) sobre a concepção de orçamentos e outros mecanismos de controles organizacionais. Na sequência, demonstram-se, de forma sucinta, as variáveis contingenciais expostas na literatura.

2.2.1.1 Incerteza Ambiental

A incerteza ambiental significa, de acordo com Govindarajan (1984), a imprevisibilidade nas ações dos clientes, fornecedores, concorrentes e grupos reguladores que compõem o ambiente externo da unidade de negócios. A incerteza abrange não só os resultados probabilísticos ou indefinidos, mas também ambiguidade e falta de clareza sobre os parâmetros situacionais. A incerteza é, possivelmente, o fator de contingência dominante na teoria da contingência organizacional, na literatura sobre inovação e em trabalhos que envolvam contingências (HOWELL; WINDAHL; SEIDEL, 2010). Para Ezzamel (1990), quanto maior for a incerteza ambiental, maior será a dificuldade em prever eventos futuros.

A literatura envolvendo a Teoria da Contingência desenvolve vários aspectos em relação à incerteza do meio ambiente como uma variável de contingência, incluindo a imprevisibilidade das relações insumos-produtos. Atividades com ambientes complexos e dinâmicos experimentam maior quantidade de incerteza, que é a falta de informações sobre eventos futuros, de modo que as alternativas e seus resultados são imprevisíveis. Ambientes complexos e dinâmicos são caracterizados por diferentes fatores e componentes que estão em um processo contínuo de alterações. Para as organizações serem bem sucedidas, elas precisam lidar com essas incertezas (RAYBURN; RAYBURN, 1991).

Govindarajan e Shank (1992), citados por Hoque (2004), sugerem que, quando o ambiente é altamente duvidoso, a gestão deve pensar sobre como lidar com as incertezas. Por isso, em situações altamente indeterminadas, medir a eficácia da empresa exige maior

dependência da administração sobre as medidas não financeiras (por exemplo: participação de mercado, satisfação do cliente, o uso adequado dos recursos financeiros em P&D, eficiência na qualidade, entre outros).

Em determinados momentos, a organização pode buscar cultivar um ambiente favorável aos seus interesses por meio do uso de recursos à sua disposição. O ambiente organizacional pode, assim, ser considerado constituído de todas as variáveis, como pessoas e coisas (por exemplo: leis e regulamentos) externas à organização, porém, capazes de produzir ou causar condições favoráveis ou desfavoráveis, afetando o estado atual ou futuro da organização. O estado do ambiente com o qual uma organização interage pode ser classificado como estático, dinâmico, controlável, parcialmente controlável e incontrolável (EWUSI-MENSHA, 1981).

De acordo com Ewusi-Mensha (1981), o ambiente estático pode ser caracterizado pelo grau em que os elementos do meio ambiente se mantêm estabilizados ao longo do tempo. Isso implica que a organização pode ser capaz de desenvolver procedimentos formais para lidar com fatores ambientais. Já o ambiente dinâmico é caracterizado a longo prazo pelo aumento da taxa de interligação e/ou interação entre fatores ambientais, resultando em maior grau de incerteza e complexidade.

O ambiente controlável pode ser caracterizado como parcialmente homogêneo, com características heterogêneas; é compreensível no sentido de que a organização tem uma noção clara e abrangente dos fatores ambientais que afetam seu funcionamento. O ambiente parcialmente controlável pode ter fatores homogêneos e heterogêneos, que permanecem basicamente o mesmo ao longo de um período. O ambiente incontrolável é caracterizado por incertezas a respeito de eventos ou mudanças no ambiente. As mudanças no ambiente não são apenas difíceis de prever, mas o seu efeito potencial (favorável ou desfavorável) sobre o desempenho da organização pode não ser sempre aparente (EWUSI-MENSHA, 1981).

Hoque (2004) argumenta que as empresas necessitam de maior comunicação interna, quando se deparam com elevados níveis de incerteza ambiental. Ela foi mensurada no estudo de Hoque (2004) por meio das ações dos fornecedores, demandas dos clientes, ações dos concorrentes, desregulamentação e globalização, ações de sindicatos, ambiente econômico, relações industriais, produção e tecnologia da informação (TI). Considerando que a natureza do ambiente de negócios mudou significativamente nos últimos anos, o estudo de Hoque (2004)

adaptou as questões inicialmente desenvolvidas por Gordon e Naryanan (1984) e Govindarajan (1984) para caracterizar a incerteza ambiental.

Ainda em se tratando de incerteza ambiental, Chenhall e Morris (1986) sugerem que quando os níveis de incerteza ambiental são relativamente elevados, as organizações tendem a usar informações não financeiras em maior escala, a fim de lidar com a incerteza do ambiente externo de forma eficaz. Gordon e Narayanan (1984) sugerem que a estrutura organizacional e características das informações observadas pelos tomadores de decisões sejam estratégias complementares em resposta à percepção do ambiente.

Assim, quando os tomadores de decisões perceberem maior incerteza ambiental, eles tenderão a buscar informações ex-ante, não financeiras e externas, além de outros tipos de informações e cada vez mais se moverem em direção a uma forma orgânica (GORDON; NARAYANAM, 1984). Observam-se que, geralmente, as descrições sobre a variável contingencial “incerteza ambiental” estão relacionadas a informações que são obtidas do ambiente externo.

2.2.1.2 Estrutura

A base teórica envolvendo a teoria contingencial e a estrutura de gestão decorre dos trabalhos iniciais de Burns e Stalker (1961) em relação ao desempenho organizacional. Burns e Stalker (1961) distinguiram dois tipos ideais para estrutura organizacional: a mecânica e a orgânica. Um sistema de gestão mecanicista é apropriado para condições estáveis, diferente do sistema de gestão orgânica. Este é apropriado em condições de mudanças, originando constantemente novos problemas e necessidades imprevistas de ações que não podem ser divididas ou distribuídas automaticamente e que decorrem de papéis funcionais definidos dentro de uma estrutura hierárquica (LANSLEY; SADLER; WEBB, 1974).

As principais características de cada tipo de estrutura organizacional – mecânica e orgânica – atribuída por Burns e Stalker (1961) encontram-se no Quadro 2. Os resultados do estudo de Burns e Stalker (1961) demonstram que estruturas de gestão caracterizadas como orgânicas resultaram em um melhor nível de desempenho, quando uma empresa se deparou com rápidas mudanças nas condições ambientais, enquanto que o tipo de estrutura mecanicista foi mais eficaz quando a empresa estava operando em condições estáveis (LANSLEY; SADLER; WEBB, 1974).

Quadro 2 – Características da estrutura Mecânica e Orgânica

Estrutura Mecânica		Estrutura Orgânica	
1	Forte ênfase na especialização funcional;	1	A natureza contributiva de conhecimentos específicos e experiência para a tarefa;
2	A concentração em tarefas individuais;	2	A natureza realista da tarefa individual é visto como definido pela situação da preocupação;
3	A coordenação através de níveis hierárquicos sucessivos de autoridade superior;	3	O ajuste e a contínua redefinição de tarefas individuais através da interação com os outros;
4	A definição dos direitos e obrigações e os métodos técnicos associados ao trabalho;	4	O sentido de responsabilidade não se limita a um campo limitado de direitos, obrigações e métodos;
5	A tradução dos direitos, obrigações e métodos para as responsabilidades de posições funcionais;	5	O compromisso com a preocupação além do que está previsto;
6	Estrutura hierárquica de controle, autoridade e comunicação;	6	A estrutura da rede de controle, autoridade e comunicação;
7	Um reforço da estrutura hierárquica de um fluxo de informação para a hierarquia, em que a coordenação final é feita;	7	A preocupação da onisciência não é imputada ao chefe;
8	Há uma tendência para uma interação vertical, ou seja, entre superior e inferior;	8	Uma consulta lateral semelhante, ao invés de uma direção vertical de comunicação, a comunicação entre pessoas de posições diferentes, em vez de comando;
9	Uma tendência para as operações e comportamento de trabalho a ser regido pelas instruções e decisões emitidas pelos supervisores;	9	A comunicação é composta de informações e conselhos ao invés de instruções e decisões;
10	Insistência na lealdade para com a preocupação e obediência aos superiores como condição de adesão;	10	Compromisso e preocupação com as tarefas tecnológicas e o progresso material é valorizado pela lealdade e obediência;
11	Maior importância e prestígio inerentes ao conhecimento, experiência e habilidade;	11	A importância e prestígio anexam filiações e conhecimentos externos à empresa;

Fonte: Adaptado de Burns e Stalker (1961); Lansley, Sadler, Webb (1974).

Chenhall (2003) destaca que há várias definições de estrutura organizacional. Uma distinção importante que deve ser analisada é a diferença entre os resultados da estrutura e os mecanismos estruturais utilizados. A estrutura organizacional está relacionada à distribuição formal de papéis ou tarefas entre os membros/grupos da organização para garantir que o fluxo de atividades das organizações seja realizado. Os arranjos estruturais influenciam a eficiência do trabalho, motivação das pessoas, fluxos de informações e sistemas de controle, com objetivo de moldar o futuro da organização (CHENHALL, 2003).

A medida que as atividades são especializadas, padronizadas e formalizadas, a autoridade para tomada de decisão e as tarefas podem ser controladas pela descentralização e estruturação de atividades (o grau de regulamentação formal de atividades destinadas a membros da organização). Essa abordagem descentralizada, mas estruturada, compreende uma estratégia para o controle organizacional (BRUNS; WATERHOUSE, 1975).

Para Bruns e Waterhouse (1975), em uma organização descentralizada e estruturada, as atividades são legítimas e estão claramente definidas; as áreas de responsabilidade e autoridade são claramente delineadas e o controle é essencialmente impessoal. Uma vez que as áreas de autoridade estão claramente definidas, a tomada de decisão pode ser delegada, enquanto o controle organizacional é mantido. Dessa forma, a descentralização representa a medida em que as principais decisões são tomadas por gerentes de unidades de negócios (GOSSELIN, 2011).

Nas organizações descentralizadas, os gerentes de níveis mais baixos vão tomar maiores decisões, como determinar os requisitos de trabalho ou selecionar o tipo ou marca de um equipamento novo. Para a maioria dessas decisões descentralizadas, eles vão contar com medidas não financeiras. Em organizações descentralizadas, a tomada de decisão é feita por níveis mais operacionais do que organizações centralizadas (GOSSELIN, 2011).

A centralização tem sido usada como uma *proxy* para a estrutura organizacional na maioria dos estudos empíricos na área gerencial. Ela representa a extensão a que o processo de decisão, relativo à gestão das unidades de negócios ou filiais, é centralizado (GOSSELIN, 2011). Diversos estudos analisam a relação entre a centralização e a descentralização com os sistemas gerenciais, como Gordon e Narayanan (1984); Chenhall e Morris (1986); Govindarajan (1984); Keating (1997); Abernethy, Bouwens e Lent (2004); Gosselin

(2011). Gordon e Narayanam (1984) e Gul e Chia (1994) analisam a estrutura organizacional por meio da descentralização/centralização. As métricas envolvem questões sobre autoridade para tomada de decisões, no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos, contratação/demissão de funcionários, dotações orçamentárias, decisões de preços. A especificação de tarefas também é um quesito para verificar a estrutura organizacional.

Lawrence e Lorsch (1967) referem-se à estrutura, como a maneira pela qual a organização é diferenciada ou integrada. A diferenciação está relacionada à medida como os gestores das subunidades agem, enquanto empreendedores; a integração é definida como a medida em que as subunidades atuam de forma que sejam consistentes aos objetivos organizacionais. Os mecanismos para atingir a diferenciação envolvem autoridade descentralizada, enquanto a integração, regras, procedimentos operacionais e unidades similares.

A estrutura tem incidido em pesquisas da área contingencial para atender aos níveis de incerteza ambiental (BURNS; STALKER, 1961; DRAZIN; VAN DE VEN, 1985; GALBRIATH, 1973 apud CHENHALL, 2003; LAWRENCE; LORSCH, 1967), estratégia (CHANDLER, 1962) e tecnologia (GALBRAITH, 1973 apud CHENHALL, 2003; PERROW, 1967; THOMPSON, 1967; WOODWARD, 1965 apud CHENHALL, 2003).

Existem várias formas de estrutura na organização e envolvem escolhas sobre a centralização/descentralização de autoridade, diferenciação/padronização, o nível de formalização de regras e procedimentos, bem como a configuração (JOHNSON et al., 2005, apud FERREIRA; OTLEY, 2009). A configuração, segundo Johnson et al. (2005), citado por Ferreira e Otley (2009), consiste nas estruturas, processos e relacionamentos por meio do qual a organização opera. Os processos incluem supervisão, planejamento e processos de mercado, ao passo que as relações se referem a relações internas e externas - terceirização, alianças estratégicas, redes e organizações virtuais.

Estrutura organizacional determina as responsabilidades e obrigações dos participantes da organização. Existe, também uma relação entre a estrutura de organização e estratégia, mas esta parece ser bidirecional (FERREIRA; OTLEY, 2009). Gerdin (2005) classifica a estrutura organizacional em:

- a) Unidades funcionais: procedimentos formalizados, média complexidade, poder centralizado para a tomada de decisões e aposta na base funcional para o agrupamento de tarefas;

- b) Unidades laterais: comportamento não formalizado, grande e complexo. A tomada de decisão é descentralizada e baseia-se em produtos para o agrupamento das unidades.
- c) Unidades simples: pouco comportamento formalizado, tamanho pequeno e de baixa complexidade. O poder sobre as decisões é bastante centralizado e o produto, orientado para o agrupamento da unidade.

Gerdin (2005) utiliza a formalização do comportamento, tamanho, complexidade, agrupamento da unidade e descentralização para identificar o fator contingencial estrutura. A formalização do comportamento está envolvida com regras claras, rotinas, descrições de cargos e outras atribuições que podem orientar o trabalho. A complexidade está relacionada aos níveis organizacionais existentes e a titulação dos envolvidos.

Já no que se refere ao agrupamento das unidades, estas podem ter uma estrutura funcional com atividades distribuídas por funções, ou produção agrupada. A descentralização/centralização é identificada por meio da autoridade gerencial (tomada de decisões quanto ao número de trabalhadores, contratações, horas extras, entregas de produtos, métodos e alocação de trabalhos, investimentos).

2.2.1.3 Estratégia

Estratégia tem sido definida de diferentes maneiras. Johnson (1987), citado por Langfield-Smith (1997), afirma que as decisões estratégicas ocorrem em muitos níveis das atividades gerenciais. Os tomadores de decisões estão preocupados com decisões a longo prazo com o escopo e a adequação das atividades em seu ambiente; com a capacidade e a alocação de recursos importantes dentro da organização; com as expectativas e os valores das partes interessadas.

Estratégias operacionais abordam a forma como as várias funções da organização contribuem para a estratégia de negócios e a competitividade da organização. Grande parte da pesquisa que estuda a relação entre os sistemas gerenciais e a estratégia centra-se na estratégia de negócios. No entanto, há um crescente interesse em considerar a natureza dos sistemas gerenciais e estratégias operacionais, principalmente estratégias relacionadas à produção (LANGFIELD-SMITH, 1997).

Para Miles et al. (1978), a estratégia defensora pode ser viável na maioria das indústrias, mais centrada em organizações estáveis do

que em organizações turbulentas. Por exemplo, a relativa falta de mudanças tecnológicas nas indústrias de processamentos alimentares, em geral, favorece a estratégia defensora se comparada a indústrias de tecnologia. Ela oferece uma linha limitada de produtos ou serviços e mantém a sua posição no mercado, salientando a eficiência e informações internas (MILES et al., 1978).

Já a estratégia caracterizada como prospectora retrata um ambiente que é mais dinâmico do que os outros tipos de organizações do mesmo setor. Ao contrário da defensora, cujo sucesso vem, principalmente, de servir de forma eficiente um domínio estável, a capacidade principal do prospector é a de encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado (MILES et al., 1978).

Para um prospector, manter a reputação como uma empresa inovadora no desenvolvimento de produtos e mercado pode ser tão importante quanto à alta rentabilidade (MILES et al., 1978). Considera que seus produtos são geralmente de uma ampla variedade e mudança; compete, identificando novas oportunidades de mercado e oferece novos produtos e serviços, enfatizando a coleta e processamento de informações externas (YOUNG; BEEKUN; GINN, 1992).

Langfield-Smith (1997) observa que o controle nas organizações com estratégia prospectora pode ser descentralizado e orientado para os resultados. Simons (1987) conclui que há diferenças nos atributos dos sistemas de controle formais existentes entre organizações com características defensoras e prospectoras e que têm efeitos significativos sobre o desempenho da empresa. Assim, é possível que certos tipos de sistemas de controle sejam adequados a estratégias particulares (LANGFIELD-SMITH, 1997).

Organizações com estratégia prospectora são mais propensas a terem controles flexíveis para permitir uma rápida adaptação aos ambientes em constantes mudanças, enquanto os defensores são mais propensos a se concentrarem em reduzir a incerteza e maximizar a eficiência. Comparados com os defensores, prospectores são mais flexíveis em modificar seus sistemas de gestão, de acordo com as necessidades do usuário (LANGFIELD-SMITH, 1997; CHENHALL, 2003; JOKIPII, 2010).

O analisador é uma combinação das estratégias defensora e prospectora. Busca competir eficientemente em algumas linhas de produtos estáveis e, ao mesmo tempo, tenta servir outros mercados, desenvolvendo novos produtos e serviços. Assim, o analisador tenta manter um balanço entre as necessidades de informações externas e internas. A estratégia reatora não tem nenhum padrão consistente de

resposta para o meio ambiente ao longo do tempo (YOUNG; BEEKUN; GINN, 1992).

Para a visão estratégica analisadora, tem-se a concepção de uma organização que tenta minimizar o risco e maximizar a oportunidade para o lucro. Essa estratégia é difícil para se concretizar, sobretudo nos setores caracterizados por uma rápida mudança tecnológica e de mercado. Portanto, a palavra que melhor descreve a abordagem adaptativa do analisador é o equilíbrio (MILES et. al., 1978).

O analisador busca examinar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado ao mesmo tempo, mantendo seus clientes e produtos tradicionais. A solução para os problemas empresariais é também uma mistura de soluções preferidas pelos prospectores e defensores. O analisador se move em direção a novos produtos ou mercados, mas só depois que sua visibilidade é demonstrada. Essa transformação do analisador é feita por meio da imitação, ou seja, apenas o produto de maior sucesso ou inovações de mercado, desenvolvido por prospectores, é adotado (MILES et al., 1978).

Por outro lado, reatores não seguem uma estratégia consciente. Eles são vistos como um tipo de organização disfuncional (GOSSELIN, 1997). O reator exibe um padrão de adaptação ao seu ambiente que é inconsistente e instável. Esse tipo de estratégia necessita de um conjunto de mecanismos de resposta que pode ser posto em prática, quando confrontado com um ambiente em constante mudança. O ciclo de adaptação do reator, geralmente, consiste em responder inadequadamente à mudança ambiental e à incerteza, com um mau desempenho, como resultado e, em seguida, ser relutante em agir agressivamente no futuro (MILES et al., 1978).

Miles et al. (1978) destacam que o reator é uma estratégia de resíduo, que surge quando uma das outras três estratégias é indevidamente perseguida. Embora haja, sem dúvida, muitas razões pelas quais as organizações se tornam reatores, foram identificadas três razões. Em primeiro lugar, a gestão pode não ter estratégia claramente articulada da organização. A segunda e talvez mais comum causa de instabilidade organizacional é que a administração não molda totalmente a estrutura e os processos para se adequar à estratégia escolhida. A terceira causa é uma tendência de gestão para manter a atual relação estratégia-estrutura da organização, apesar das mudanças avassaladoras em condições ambientais.

Embora estudos sugiram que diferentes tipos de estratégias empresariais tendem a causar diferentes configurações no sistema de controle, a estratégia também pode causar algumas diferenças no

controle interno (JOKIPII, 2010). Registra-se o fato de que, por definição, a construção de uma estratégia exige atenção às tarefas que têm implicações de longo prazo, enquanto que o retorno da estratégia exige atenção às tarefas com ganhos de curto prazo (GOVINDARAJAN; GUPTA, 1985).

Estratégias das unidades de negócios dentro das empresas diversificadas não diferem apenas em termos de missão estratégica, mas também em termos de postura competitiva (por exemplo: liderança versus diferenciação), aprovada por uma unidade de negócios em relação a outras empresas do mesmo ramo (GOVINDARAJAN; GUPTA, 1985). As informações também apresentam reflexos na estratégia organizacional. As necessidades de informações de uma organização tendem a variar de acordo com seus objetivos estratégicos, pois as decisões estratégicas são repletas de incertezas e tais informações auxiliam as empresas a reduzir incertezas (YOUNG; BEEKUN; GINN, 1992).

Young, Beekun e Ginn (1992) relatam que as empresas que perseguem estratégias de negócios relacionadas à inovação e à diferenciação de produtos enfrentam requisitos de informações externas. A fim de perseguir as estratégias com sucesso, a organização deve ter informações sobre seus clientes, pontos fortes e fracos dos principais concorrentes e a posição de mercado dos fornecedores e distribuidores. Por outro lado, as organizações precisam se concentrar internamente em suas estratégias, como eficiência operacional, manutenção e/ou melhoria dos produtos e serviços existentes, concorrência de preços, entre outros. A lógica é que a implementação bem sucedida das estratégias organizacionais requer informações sobre a alocação interna de recursos, a produtividade dos funcionários e o controle de qualidade. Assim, a estratégia requer tanto informações internas quanto externas (YOUNG; BEEKUN; GINN, 1992).

Jokipii (2010) ressalta que, baseado na Teoria da Contingência, cada organização tem de escolher o sistema de controle mais adequado, considerando as características contingenciais do ambiente. O autor analisa a estratégia de negócios da organização por meio da definição de Miles et al. (1978), caracterizando como defensor, analisador e prospector. As questões, envolvendo o instrumento de pesquisa, discorrem sobre uma organização que oferece serviços ou produtos regulares (defensor), ou que oferece produtos ou serviços padronizados (analisador) e aquelas em que os produtos estão mudando constantemente (prospector).

Quanto às métricas utilizadas para identificar a estratégia organizacional, cita-se, também Jermias e Gani (2004), que analisam a estratégia organizacional competitiva, buscando identificar, por meio do instrumento aplicado a 106 gerentes de unidades de negócios de indústrias de bens de consumo, quão intenso consideram o preço de venda, percentual de vendas, gastos com P&D, qualidade e características do produto, imagem da marca, introdução de novos produtos, mudanças nos projetos, rápida entrega e suporte pós venda. Para os autores, quanto maior a pontuação identificada, maior a diferenciação do produto ocorrendo o inverso, indica estratégia de baixo custo.

Dentre os estudos que apresentam métricas de estratégia, citam-se, ainda, os estudos de Hyvönen (2007) e Buttermann, Germain e Iyer (2008). Hyvönen (2007) centra-se nas estratégias com enfoque para o cliente. Questiona, principalmente, as prioridades estratégicas da empresa quanto ao: fornecimento de produtos de alta qualidade com baixos custos; características únicas a um baixo preço; ampla gama de produtos; alterações em projetos e novos produtos; rápidas mudanças nos produtos; entregas rápidas; entrega conforme pedido; fornecimento de serviço e suporte pós venda e disponibilidade de produtos e serviços personalizados. Já Buttermann, Germain e Iyer (2008), no instrumento utilizado, analisam a estratégia quanto às decisões tomadas pelos gerentes, diretores e vice-presidentes. Na sequência, apresenta-se a variável contingencial tecnologia.

2.2.1.4 Tecnologia

A tecnologia é considerada, no contexto da Teoria Organizacional, como uma variável contingencial e apresenta uma longa discussão nas organizações. Birkinshaw, Nobel e Ridderstrale (2002) destacam, como pesquisas precursoras envolvendo a tecnologia, as de Woodward (1965), citado por Birkinshaw, Nobel Ridderstrale (2002); Perrow (1967), Thompson (1967), Hickson, Pugh e Pheysey (1969), Khandwalla (1972) e Blau et al. (1976). Destaca-se que tais pesquisas buscaram identificar as relações entre as dimensões críticas de tecnologia e vários aspetos relativos à estrutura organizacional.

Três questões fundamentais emergem da literatura sobre tecnologia. Primeiro; não é uma questão simples de definir as dimensões relevantes de tecnologia. Woodward (1965), citado por Birkinshaw, Nobel Ridderstrale (2002), centrou-se na complexidade (produção das unidades, produção em massa, produção dos processos). Perrow (1967)

analisou a variabilidade da tarefa, identificando os problemas e determinando as principais dimensões tecnológicas. Thompson (1967) desenvolveu uma classificação em que as tecnologias poderiam ser extensas, medianas, ou intensivas. Buscando sintetizar os estudos desenvolvidos, Gerwin (1979), citado por Birkinshaw, Nobel e Ridderstrale (2002), argumentou que o elemento comum aos três estudos foi associado à baixa complexidade, à formalização e à centralização das rotinas.

Em segundo lugar; houve um debate considerável sobre o nível apropriado à medição da tecnologia. Estudos demonstraram, principalmente, que a tecnologia tem um efeito sobre a estrutura organizacional, principalmente quanto ao nível de tarefas e unidades de negócios. Em terceiro; a tecnologia e a estrutura foram contestadas, haja vista a definição de tecnologia em termos de entradas e saídas; e em termos de processos de transformação (BIRKINSHAW; NOBEL; RIDDERSTRALE, 2012).

A tecnologia foi conceituada por Perrow (1967) como termos de ações que um indivíduo realiza sobre um objeto, classificando-a como rotineira ou não rotineira, dependendo do número de casos e problemas excepcionais. Para o autor, as técnicas são efetuadas sobre as matérias-primas. A técnica, utilizada para análise das características das matérias-primas, é susceptível para determinar o tipo de tecnologia a ser utilizado. Para compreender a natureza do material, é necessário ser capaz de controlá-lo e conseguir maior previsibilidade e eficiência na transformação. A outra característica relevante das matérias-primas, para além da facilidade de compreensão da sua natureza, é sua estabilidade e variabilidade, isto é, se o material pode ser tratado de forma padronizada, ou mesmo com contínuo ajustamento necessário.

Woodward (1980), citado por Kalagnanam e Lindsay (1998), definiu três tipos de tecnologia: a) unidade ou produção de pequenos lotes, que tendem a satisfazer as necessidades específicas dos clientes; b) grandes lotes ou produção em massa de produtos padronizados; e c) produção contínua dos processos que envolvem fabricação altamente mecanizada de um único produto a granel, por exemplo, produtos químicos.

Otley (1980) cita que a tecnologia de produção tem um efeito importante sobre o tipo de informação contábil, que pode ser prestado para alcançar um desempenho eficaz. Já Perrow (1970) argumenta que a estrutura organizacional e, em particular, a dependência de uma forma de organização burocrática, vai depender das rotinas tecnológicas (ABERNETHY; BROWNELL, 1997). Conforme destaca Chenhall

(2003), inicialmente a tecnologia estava relacionada à produção. Posteriormente, a atenção foi dada aos avanços na tecnologia da informação (TI), *software*, ferramentas, como *balanced scorecard*, com enfoque à estratégia da organização. Assim, Kalagnanam e Lindsay (1998) definem a tecnologia como o conhecimento, as ferramentas, técnicas e ações usados para converter insumos organizacionais em produtos. A transformação inclui máquinas, educação dos funcionários, habilidades e procedimentos de trabalho utilizados no processo de transformação (DAFT, 1986, apud KALAGNANAN; LINDSAY, 1998).

A partir dessa definição de tecnologia, observa-se que vários atributos podem influenciar um sistema de gestão. Por exemplo, as organizações que não fabricam produtos altamente especializados e diferenciados são suscetíveis a tecnologias de unidades/lotos complexos. Tendem a se envolver em ações com baixa analisabilidade de processos e muitas exceções. Além de que os gestores tendem a ter conhecimento restrito dos resultados e baixa capacidade para medi-los (CHENHALL, 2003). Já as organizações com produtos padronizados, empregando capital intensivo, processos automatizados, tendem a empregar produção em massa e tecnologias de processos. Estas, por vez, envolvem processos altamente analisáveis, com poucas exceções e requerem controles padronizados (CHENHALL, 2003).

Para Li, Zhang e Chan (2005), o tipo de estratégia utilizada permite novos empreendimentos e proporciona identificar novas oportunidades de negócios. Dessa forma, competências tecnológicas são essenciais para capturar oportunidades por meio do desenvolvimento de novos produtos de alta qualidade e/ou tecnologias. Diante do enfoque do comportamento organizacional, a tecnologia tem diversos significados. De modo geral, refere-se à forma como os processos de trabalho ocorrem na organização (forma como as tarefas transformam insumos em produtos) e inclui *hardware*, *software*, materiais, pessoas e conhecimentos. Três tipos genéricos de tecnologia são identificados na literatura em relação aos sistemas gerenciais: complexidade, incerteza da tarefa e interdependência (CHENHALL, 2003).

Para Chenhall (2003), quanto mais as tecnologias são caracterizadas por altos níveis de incerteza de tarefa, mais informais são os controles, incluindo menor dependência de procedimentos operacionais, programas e planos, medidas de desempenho de contabilidade, controles de comportamento, maior participação no orçamento, controle pessoal e utilidade dos sistemas de gestão. Quanto mais as tecnologias são caracterizadas por níveis elevados de

interdependência, mais informais os controles, incluindo menos procedimentos operacionais, relatórios estatísticos e de planejamento, maior coordenação informal, menor ênfase em orçamentos, interações mais frequentes entre subordinados e superiores e maior utilidade do sistema de gestão agregada e integrada.

Donaldson (2001) cita que a tecnologia da informação acelera a transmissão de dados e cálculos das organizações. Diante da facilidade de novas tecnologias da informação, os gestores são essenciais. Cada gerente só pode fiscalizar um número limitado de subordinados, ou seja, um período limitado de controle. Portanto, as hierarquias permanecerão e não se tornarão consideravelmente planas.

Li, Zhang e Chan (2005) argumentam que competências tecnológicas são essenciais para os empreendimentos capturarem oportunidades de negócios, por meio do desenvolvimento de novos produtos, com alta qualidade. Para identificar as competências tecnológicas, Li, Zhang e Chan (2005) desenvolveram quatro itens: utilização de tecnologias sofisticadas para o desenvolvimento de novos produtos; produtos no estado da arte da tecnologia; investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D); competências das equipes de P&D.

Woodward (1980), citado por Kalagnanam e Lindsay (1998), identificou que o sucesso organizacional dependia da combinação entre a estrutura e tecnologia. Na concepção da Teoria da Contingência, espera-se que o desempenho organizacional apresente um aumento para empresas cuja estrutura corresponda adequadamente à sua tecnologia.

2.2.1.5 Tamanho

A inclusão do tamanho da empresa foi motivada pela significância contingente em vários estudos contábeis, como Guilding (1999), Libby e Waterhouse (1996, apud CADEZ; GUILDING, 2008) e Merchant (1981). O tamanho de uma organização está relacionado à disponibilidade dos recursos e à diferenciação interna. Portanto, há necessidade de um sistema de controle mais sofisticado. O controle interno é importante tanto em pequenas como em grandes empresas, embora não se tenha observado que possa diferir substancialmente (JOKIPII, 2010).

Quando aumenta o tamanho de uma organização, os processos de controle organizacionais se tornam mais especializados e sofisticados (BRUNS; WATERHOUSE 1975, EZZAMEL 1990, LIBBY; WATERHOUSE 1996 apud JOKIPII, 2010, HOQUE; JAMES 2000). Essa variável contingencial tem sido identificada como uma variável

contextual chave e com efeito sobre a estrutura organizacional. Organizações maiores tendem a ser mais especializadas, padronizadas e formalizadas em comparação a pequenas organizações (EZZAMEL, 1990). Além do aumento no tamanho organizacional, problemas de coordenação e comunicação se ampliam, novas funções surgem, os níveis da hierarquia de gestão se multiplicam e os trabalhos se tornam mais interdependentes (GREINER, 1972).

O tamanho organizacional pode ser conceituado e medido em uma série de maneiras, tais como número de empregados, volume de vendas, valor líquido de ativos/capital investido, entre outros (THOMAS, 1991; Gerdin, 2005; Butermann; Germain; Iyer, 2008). Thomas (1991) destaca que o tamanho da organização está relacionado a diversos aspectos organizacionais, como a estrutura, sistemas gerenciais e tecnologia. Por meio do tamanho, é possível que as empresas melhorem a eficiência, proporcionando oportunidades de especialização e divisão do trabalho. As grandes organizações tendem a ter maior poder no controle de seu ambiente operacional e, quando empregam técnicas de produção em massa em larga escala, reduzem a incerteza da tarefa (Chenhall, 2003).

Bruns e Waterhouse (1975), em relação à estrutura organizacional, fornecem evidências relacionadas ao tamanho organizacional. A estrutura é vista como sendo dependente do contexto em que a organização opera, incluindo características como o tamanho e tecnologia. Chenhall (2003) destaca que, ao mesmo tempo em que é razoável assumir que as grandes empresas empregam sistemas gerenciais formais, é possível que diferentes tipos de controle sejam apropriados dentro das empresas, dependendo do tamanho organizacional.

A concepção da Teoria da Contingência, que é usada por Merchant (1981, 1984), citado por Jokipii (2010), argumenta que o crescimento organizacional acarreta problemas de controle e comunicação. Isso se deve ao fato de que o controle de gestão pode ser apropriado para certos tipos de organização, mas é inadequado a outros, ou seja, o que pode ser útil a pequenas empresas, geralmente será inadequado à grandes organizações.

Para Greiner (1972), problemas e soluções de uma empresa tendem a mudar significativamente com o número de funcionários e aumentar o volume de vendas. Assim, o tempo não é o único determinante da estrutura. Na verdade, as organizações que não crescem em tamanho podem reter muitas das mesmas questões e práticas de gestão em períodos longos. Ezzamel (1990) destaca que o tamanho

causa estruturação por meio de seu efeito sobre variáveis intervenientes, como a frequência de decisões e o controle social. Como a escala de operações aumenta, a frequência de atividades recorrentes e decisões repetitivas também. Portanto, os sistemas são padronizados e formalizados.

2.2.1.6 Cultura

A relação entre os sistemas gerenciais e a cultura representa uma extensão da pesquisa baseada em contingência e seus fundamentos organizacionais e preocupações sociológicas. A proposição básica é que os diferentes países possuem especificidades culturais e isso predispõe os indivíduos dentro dessas culturas para responderem de forma distinta aos sistemas gerenciais (CHENHALL, 2003). A cultura tem sido identificada como um elemento de contexto, acompanhando o desenvolvimento das operações de muitas organizações multinacionais (HARRISON; MCKINNON, 1999).

Cultura fornece as premissas cognitivas dos indivíduos dentro de um grupo e estabelece condições para o comportamento humano. Elementos da cultura como crenças, atitudes, normas, valores dentre outros, afetam o comportamento das pessoas que vivem dentro de uma determinada sociedade e se refletem nas práticas de controle de gestão (UENO; WU, 1993). De acordo com Seymour-Smith (1986) citado por Chenhall (2003), a cultura pode ser descrita por traços inerentes, tais como o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, as leis, os costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. No entanto, muitas vezes a cultura é conceituada como um conjunto de características isoladas para atender às necessidades metodológicas e científicas da comunidade acadêmica (CHENHALL, 2003).

Para Kaplan (1965), eventos são identificados como fenômenos culturais, principalmente pelo seu aspecto tradicional. A cultura é construída a partir de tradições modeladas e interrelacionadas em tecnologia, organização social, e ideologia. Pesquisas nesta área envolvendo a cultura têm-se centrado sobre a utilidade da cultura organizacional para reforçar o compromisso dos funcionários e para a implementar a estratégia (OCONNOR, 1995).

Hofstede e Bond (1988) destacam que as diferenças culturais podem ser medidas indiretamente, isto é, podem ser analisadas a partir de dados sobre o comportamento coletivo, como: a forma que a riqueza de um país é distribuída à população; a mobilidade de uma classe social

para outra; a frequência da violência ou conflitos políticos trabalhistas; acidentes de trânsito ou; suicídios. Tudo isso pode apresentar algo sobre a cultura de um país, mas nem sempre é clara a forma como devem ser interpretadas.

As características mais utilizadas para a cultura foram desenvolvidas por Hofstede (1984), que descreveu os valores culturais como: a distância do poder, o individualismo *versus* coletivismo, aversão à incerteza, a masculinidade *versus* a feminilidade e o dinamismo/mudança (CHENHALL, HOFSTEDE; BOND , 1988). Dentre as dimensões propostas por Hofstede (1984) destaca-se a distância do poder que se refere ao grau em que a sociedade aceita uma distribuição hierárquica ou desigual de poder em uma organização. A desigualdade existe dentro de qualquer cultura, mas o grau de tolerância varia entre uma e outra cultura. O individualismo, como característica de uma cultura se opõe ao coletivismo e refere-se ao grau que um indivíduo é um agente ativo na busca de seus próprios objetivos, em vez de ser dependente da organização e de outros membros. Uma sociedade coletivista é totalmente integrada; uma sociedade individualista é vagamente integrada.

Masculinidade como uma característica de cultura, se opõe à feminilidade. Eles esperam que os homens sejam assertivos, ambiciosos e competitivos, para lutar pelo sucesso material, e respeitar tudo o que é grande, forte e rápido. Esperam que as mulheres sirvam e cuidem da qualidade de vida para as crianças e para os fracos. Culturas femininas, por outro lado, definem os papéis sociais relativamente sobrepostas para os sexos, que nem os homens nem as mulheres precisam ser ambiciosos ou competitivos. Em culturas femininas enfatizam outros tipos de qualidade de vida, relações interpessoais, e preocupação com o fraco (HOSFTEDE, 1984).

Para Hofstede (1984), o medo da mudança como característica de uma cultura, define o grau que as pessoas demonstram nervosismo por situações que consideram ser desestruturadas, claras ou imprevisíveis. As culturas com uma forte aversão à incerteza são ativas, agressivas, emocionais, e intolerantes. As culturas com uma fraca aversão à incerteza são contemplativa, menos agressivas, sem emoção, aceitando risco pessoal e é relativamente tolerante. Praticamente todos os estudos baseados em contingência têm usado esses valores expostos por Hofstede (1984) para estudar a influência da cultura.

Conforme se observa na literatura, a noção dominante sobre cultura utilizada na literatura foi a de Hofstede (1984) porém, conforme citam Harrison e McKunnon (1999), várias críticas foram apresentadas à

forma como tem sido empregada essa abordagem para a definição e a medição de cultura (CHENHALL, 2003). Em uma análise crítica, o autor destaca que os diferentes valores tem a mesma intensidade dentro de uma cultura. Se este não for o caso, então algum valor pode ser mais dominante do que outros e tem um efeito predominante. Geralmente os estudos assumem que os países diferem em valores e avançam para testar as diferenças entre si, sem avaliar diretamente os valores culturais. No entanto, as culturas dos países podem mudar devido à educação e à globalização. Noções mais sutis da cultura que envolve mitos e rituais, linguagens e narrativas não são considerados em estudos antecedentes (CHENHALL, 2003).

Com base na descrição das seis variáveis contingenciais apresentadas é possível observar que as organizações fazem uso dessas (incerteza ambiental, estrutura, estratégia, tecnologia, tamanho e cultura) para se adaptar as mudanças acarretadas pelo ambiente interno e/ou externo, sendo que para cada circunstância, sistemas e decisões serão tomadas conforme necessidade.

2.2.2 Estilos de Liderança

A gestão é uma atividade de integração. A partir do processo de gestão, as atividades são coordenadas, canalizadas e orientadas para a realização bem sucedida das metas e objetivos organizacionais. A fim de realizar uma atividade de integração e para a execução do trabalho, é necessária uma combinação dos atributos de competências técnicas, habilidades sociais, humanas e capacidade conceitual dos gestores (MULLINS, 1985).

Uma organização é conhecida por ser um grupo de pessoas reunidas para uma finalidade específica, a fim de atingir um objetivo desejado. Essas pessoas são de diferentes especialidades e, portanto, têm diferentes atitudes e características em relação ao seu trabalho. Teoricamente, pode-se dizer que estes fatores, tais como as atitudes e características, podem melhorar o desempenho da organização (MANSOR et al., 2012).

Observa-se que a liderança é uma das necessidades básicas e mais importantes em cada organização. É frequentemente considerada como a solução para a maioria dos problemas organizacionais (DAFT; MARCIC, 2006; apud PIHIE; SADEGHI; ELIAS, 2011). Os líderes podem levar as organizações ao sucesso, prestando mais atenção às mudanças ambientais que, por sua vez, ajuda-os a definir metas e objetivos próprios. Um dos fatores essenciais que contribuem para a

eficácia da liderança é o estilo de um líder (PIHIE; SADHEGI; ELIAS, 2011).

Líderes gerenciais podem e muitas vezes fazem a mudança acontecer em suas organizações (FERNÁNDEZ; WISE, 2010). Para Fernández e Wise (2010), os novos executivos demonstram promover mudanças nas organizações por meio da transferência de conhecimento, aprendizagem organizacional, introdução de novos modelos cognitivos e atenuação de valores organizacionais existentes.

A liderança é um componente importante no processo de comprometimento organizacional. Além disso, é fundamental para a eficácia organizacional, bem como o desenvolvimento e as mudanças da cultura organizacional. É um processo pelo qual uma pessoa influencia seguidores para realizar e dirigir os objetivos da organização de uma forma mais coesa e coerente (ACAR, 2012).

Acar (2012) destaca que o tema “liderança” foi estudado a partir de várias perspectivas, incluindo as características pessoais dos líderes, a natureza do contexto organizacional e as características de seus subordinados. Tem sido associada a muitas questões organizacionais. Luthans (1973) destaca que muito se escreveu sobre liderança, porém, até aquela data, não havia chegado a um resultado concreto. Para ele, os estudos analisaram o líder e seus traços, destacando que o estudo de Fiedler (1967) é que produziu um avanço significativo sobre o tema, desenvolvendo um modelo de contingência da eficácia da liderança.

As relações que surgem a partir de pesquisas sobre liderança devem ser consideradas como ferramentas de diagnósticos e não como orientações precisas. O início de pesquisas sobre liderança, geralmente, postula um perfil de líder eficaz em termos de características de personalidade. O bom líder não era apenas decisivo e possuía bom senso, também era capaz de se comunicar e projetar um ar de confiança (GEORGE; EMBSE, 1971). Jansen (2011) observou que a literatura existente não aborda a relação entre a contabilidade gerencial e a mudança de controle de gestão com os estilos de liderança dos gestores. Essa lacuna, para o autor, é surpreendente, já que várias publicações seminais demonstram que o estilo de liderança de um gerente e o uso de dados contábeis estão relacionados.

A liderança é definida como um processo de relacionamentos interpessoais, numa situação por meio da qual o líder influencia as atividades e comportamentos de outros para alcançar objetivos organizacionais, em que o líder se preocupa com duas dimensões básicas: a das tarefas e a das relações humanas (TREWATHA; VAUGHT, 1987). A relação entre o compromisso do subordinado à

organização e os estilos de tomada de decisão, como um aspecto do comportamento de liderança, é outro tema que tem sido pouco pesquisado. Os estudos empíricos têm examinado essa relação indiretamente, utilizando os conceitos de descentralização e centralização, clima participativo, autonomia no trabalho, círculos de qualidade, entre outros (BOURANTAS, 1988).

Enquanto os gerentes de níveis inferiores e superiores na organização têm diferentes responsabilidades, seus papéis apresentam uma propriedade comum. Todos os gerentes, independente do nível, têm subordinados diante de si e sua eficácia, como gestores, de certa forma, depende da medida em que o seu estilo de liderança mobiliza a energia desses subordinados em direção aos objetivos da organização (JAGO; VROOM, 1977).

Muir e Langfordb (1994) destacam que certos traços de personalidade gerencial afetam o estilo de gestão e incidem sobre a forma como os gestores agem e fazem as suas escolhas em diferentes situações. Se essas ações são realizadas de forma agressiva ou impassível, parece não ter efeito real sobre o sucesso da organização como um todo ou a eficácia do gestor individual. Liderança requer, inevitavelmente, o uso do poder para influenciar as ações e pensamentos de outras pessoas. O gerente é, principalmente, um solucionador de problemas, se as suas energias são dirigidas a objetivos, recursos, estruturas organizacionais ou pessoas. Com base nessa concepção, a liderança é um esforço prático para assuntos diretos, porque o gerente exige que muitas pessoas operem em diferentes níveis de status e responsabilidades (VITE, 1981).

Um dos desafios para o gerente técnico é que ele deve desenvolver um conjunto impressionante e quase assustador de habilidades e recursos, não só nas áreas técnicas, mas também nas ciências do comportamento social e humano. Eficiência e eficácia podem ser consideradas os dois principais desafios de cargos e funções administrativas gerenciais (VITE, 1981). Habilidades sociais e humanas refletem a capacidade de viver com outras pessoas e são, portanto, um atributo importante em todas as etapas e níveis de gestão, bem como no desenvolvimento de pessoal (MULLINS, 1985). Em linguagem popular, a liderança geralmente se refere a motivar e comprometer pessoas, em suma, pessoas de ponta (UKKO; TENHUNEM; RANTANEM, 2007).

House e Mitchell (1974) citado por DeRue (2011) afirmam que os líderes são mais eficazes quando adaptam seu estilo para se ajustar aos atributos pessoais dos subordinados e fatores situacionais, tais como repetição de tarefas e poder de posição. Nesse caso pode ser dito que o

processo de liderança consiste em um número de funções diferentes (por exemplo: inspiração dos subordinados, moldagem, metas e preservação da coesão do grupo). Estilo de liderança pode ser definido como um padrão de ênfases, indexados pela frequência ou intensidade de comportamentos de liderança específicos ou atitudes de um líder nas diferentes funções de liderança (CASIMIR, 2001).

Gestores são julgados não apenas por seu desempenho, mas também pelos resultados alcançados pela equipe subordinada. É tarefa da gestão fazer o melhor uso do pessoal e garantir que cumpram satisfatoriamente as normas exigidas pela empresa (MULLINS, 1985). Assim, o estilo de gestão adotado é uma função da atitude do gestor em relação às pessoas e às suposições sobre o seu comportamento no trabalho. Suposições com base na necessidade de motivar o pessoal, através do uso tradicional de recompensas e sanções e a supervisão estreita e controle de pessoal, exercida pela natureza do poder do gestor, são susceptíveis de resultar em um estilo autoritário de gestão (MULLINS, 1985).

A Teoria da Contingência da Liderança fornece uma base teórica às relações hipotéticas entre estilos de gestão (orientado para as pessoas e orientado para as tarefas), participação e sucesso dos estágios de crescimento das organizações (LU; WANG, 1997). Consciente ou inconscientemente, os gestores são capazes de exercer diferentes estilos para lidar com diferentes exigências situacionais e necessidades pessoais, embora, muitas vezes, tenham uma tendência natural a usar um estilo específico para resolução de problemas (HELLRIEGEL; SLOCUM JR. 1975).

O pressuposto da Teoria da Contingencia da Liderança, conforme destacam Cruz, Nunes e Pinheiro (2010, p. 2), é que “nem as características dos líderes, nem o comportamento ou os estilos automaticamente formem líderes. A chave é a adequação entre os estilos de liderança e as situações enfrentadas pelos líderes”. Na concepção da Teoria da Contingência, os líderes são retratados como mais eficazes, quando se adaptam ao seu ambiente. Geralmente, o ambiente é definido em termos de características de seguidores (por exemplo: a capacidade, a motivação) ou elementos situacionais, tais como exigências de tarefas e estruturas (DERUE, 2011).

O modelo de contingência desenvolvido por Fiedler (1964, 1967) postula que o desempenho de grupos que interatuam é dependente da interação de estilo de liderança e situações favoráveis (ASHOUR, 1973). O modelo prevê que a eficácia de um líder é baseada em dois fatores principais: atributos de um líder, conhecido como tarefa ou

relação de orientação motivacional (conhecido como estilo), e controle da situação de um líder (conhecido como situação favorável) (AYMAN; CHEMERS; FIEDLER, 1995).

Na concepção da Teoria Contingencial, a principal função da liderança é avaliar a fonte de variabilidade ambiental (por exemplo: os seguidores, os fatores situacionais) e combiná-la com um estilo de liderança ou abordagem que melhor controle os efeitos (negativos) do ambiente sobre o funcionamento do grupo (DERUE, 2011). Argumenta-se que um elemento importante de uma teoria implícita da liderança é o roteiro de como os comportamentos de chefia devem ser combinados, pois, harmonizando-os de diferentes maneiras, podem evocar diferentes protótipos de liderança (CASIMIR, 2001).

Teorias de liderança foram estabelecidas com base na combinação de traços, comportamentais e abordagens contingenciais (ABU; DAUD; SILONG, 2009, apud PIHIE; SADHEGI; ELIAS, 2011) e se subdividem em três partes: liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*. Liderança transacional enfatiza a combinação ou troca de informações que acontecem entre os líderes, colegas e seguidores (PIHIE; SADHEGI; ELIAS, 2011). Os líderes transacionais destacam as normas de trabalho, atribuições e objetivos orientados para a tarefa. Eles tendem a se concentrar na realização do trabalho e cumprimento dos funcionários, confiam demais em recompensas organizacionais e punições para influenciar o desempenho do empregado (WONG; LEE, 2011).

Liderança transformacional refere-se ao processo de construção de compromisso com os objetivos da organização e capacitação dos seguidores para realizar esses objetivos. É um estilo que pode melhorar a capacidade e o desempenho dos funcionários. Líderes, com comportamento transformacional, podem direcionar a sua organização para a eficácia e a produtividade (PIHIE; SADHEGI; ELIAS, 2011); geram uma consciência da missão e visão da organização; estimulam os colegas e seguidores para expandirem suas habilidades e realizarem o seu potencial. Além disso, motivam os colegas a olharem além de seus próprios interesses, para que beneficiarão o grupo (WONG; LEE, 2011). Nesse estilo os subordinados seguem voluntariamente as ações de um líder (CRUZ, 2014).

Patiar e Mia (2009) argumentam, de acordo com Bass (1985), que os líderes transformacionais possuem visão clara e têm o talento para transmitir eficazmente as diretrizes aos seus empregados. Eles agem como modelos e inspiram os funcionários a colocar o bem da organização acima do interesse pessoal. Apresentam cinco

características principais: atributos idealizados (ter um alto nível de confiança nos funcionários); comportamento idealizado (ter a capacidade de comunicar um sentido de propósito); motivação inspiradora (ter a capacidade de comunicar finalidades importantes de forma simples); estímulo intelectual (ter a capacidade de promover a inteligência, estímulo e resolução de problemas) e consideração individualizada (ter a capacidade de promover a individualidade dos empregados) (PATIAR; MIA, 2009).

A liderança *Laissez-faire* é caracterizada pela ausência de um comando; os líderes desistem das responsabilidades e não usam sua autoridade. Um líder *laissez-faire* exibe indiferença sobre a tarefa e os subordinados, ignorando, por exemplo, problemas e necessidades dos subordinados (PIHIE; SADHEGI; ELIAS, 2011). Nessa tipologia de liderança, o grupo que desenvolve suas próprias ações, por considerar que o líder não exerce sua autoridade (CRUZ, 2014).

Para Ozsahin, Zehir e Arcar (2011), o comportamento dos líderes pode ser caracterizado como consideração e estrutura inicial. O primeiro enfatiza o comportamento orientado para as pessoas, demonstrando a extensão em que o líder está consciente de seus subordinados, respeita suas ideias, seus sentimentos e estabelece a confiança mútua. Líderes atenciosos são amigáveis, proporcionam uma comunicação aberta, desenvolvem trabalhos em equipe e são orientados para os seus subordinados. Por outro lado, a estrutura inicial demonstra que o líder é guiado para a tarefa e dirige as atividades de trabalho dos subordinados para alcançar as metas. Líderes com esse estilo tipicamente dão instruções, gastam tempo planejando, enfatizam os prazos e oferecem programações explícitas de atividades de trabalho.

Ozsahin, Zehir e Arcar (2011) destacam outras três dimensões de liderança identificadas na literatura: a liderança orientada para a tarefa; liderança orientada para a relação e liderança orientada para a mudança. O comportamento do líder orientado para a tarefa está preocupado com a utilização do pessoal, recursos eficientes e a manutenção das operações ordenadas e objetivas, o planejamento, o esclarecimento e o monitoramento. Este estilo tem sido considerado como multifacetado e inclui uma ampla gama de comportamentos, como o estabelecimento de padrões e canais de comunicação bem definidos; organiza e define as relações do grupo; busca novas ideias; atribui subordinados a determinados empregos; esclarece as expectativas dos subordinados; agenda o trabalho a ser feito; verifica se os subordinados observam regras e regulamentos, fixação de prazos; repassa instruções e ordens (CASIMIR, 2001).

A liderança orientada para a relação preocupa-se com a melhoria dos relacionamentos e auxílio às pessoas; aumenta a cooperação e trabalho em equipe; amplia a satisfação com o trabalho e a construção da identificação com a organização. Os tipos de comportamento das relações orientadas são: suporte, desenvolvimento e reconhecimento. Já, a liderança orientada para a mudança preocupa-se com a melhoria na tomada de decisões estratégicas, adaptação às mudanças ambientais, aumento da flexibilidade e inovação (OZSAHIN; ZEHIR; ARCAR, 2011).

Zehir et al. (2011) destacam outras divisões de estilos de liderança: o estilo de liderança mecanicista e o estilo de liderança humanista. As mudanças dinâmicas que ocorrem dentro e fora das organizações têm incentivado os líderes a mudarem os paradigmas de seu comportamento de liderança de uma abordagem mecanicista tradicional para um estilo de liderança humanista, a fim de definir estratégias e metas organizacionais.

Stogdill (1963) obteve, por meio de uma série de questões, as descrições de comportamentos de um líder/gerente. O material desenvolvido envolve questões direcionadas a doze estilos de liderança (representação, reconciliação, tolerância à incerteza, persuasão, estrutura/tarefa, tolerância à liberdade, assunção do papel, consideração/relacionamento, ênfase na produção, precisão preditiva, integração e orientação do superior). Ele pode ser utilizado pelos colegas ou superiores para descrever um determinado líder. Com alterações apropriadas nas instruções, ele pode, também, ser utilizado para apontar um líder/gerente, por meio da concepção de seu próprio comportamento.

Dos doze estilos de liderança propostos por Stogdill (1963), destaca-se a relevância de quatro: estrutura/tarefa, consideração/relacionamento, ênfase na produção e precisão preditiva. O primeiro estilo de liderança relaciona-se ao seu papel como líder, permitindo que os subordinados saibam o que é esperado deles. O líder, com enfoque para consideração/relacionamento, está preocupado com o conforto, bem-estar, *status* e as contribuições que os subordinados podem dispor à empresa. Já, o terceiro estilo (ênfase na produção), como o próprio nome diz, relaciona-se à pressão para produção e o estilo precisão preditiva é aquele líder que expõe claramente as intenções e possui capacidade de prever o resultado precisamente (STOGDILL, 1963).

Considerando as diferentes concepções sobre estilos de liderança, é relevante apresentar os principais modelos citados na

literatura e selecionados para caracterizar os estilos de liderança, conforme se observa na descrição da seção seguinte.

2.2.2.1 Modelos de estilos de liderança

Um grupo de pesquisadores da *Ohio State University*, liderados por Stogdill (1963), desenvolveram um instrumento para medir os estilos de liderança, chamado de *Leader Behavior Description Questionnaire* – LBDQ. Ele foi utilizado para medir doze estilos de liderança: representação, reconciliação, tolerância à incerteza, persuasão, estrutura/tarefa, tolerância à liberdade, assunção do papel, consideração/relacionamento, ênfase na produção, precisão preditiva, integração e orientação do superior.

O instrumento conta com 100 questões que podem ser utilizadas para descrever o comportamento do líder (conforme anexo A). Solicita a descrição de como o entrevistado se comporta, enquanto líder do grupo que supervisiona. Para o autor, grupo refere-se a um departamento, divisão, unidade ou conjunto de pessoas que supervisiona. Membros se referem a todas as pessoas da unidade que supervisiona (STOGDILL, 1963).

A lista de itens utilizada por Stogdill (1963) também pode ser usada para que os liderados descrevam o comportamento do superior e como considera que ele deveria agir. O material solicita a descrição de como um líder ideal deve fazer a supervisão do seu grupo (STOGDILL, 1963). Caso a avaliação seja feita pelos liderados, é necessário inverter as questões retirando a primeira pessoa, pois a avaliação (questões) continua idêntica.

A classificação dos estilos de liderança engloba blocos de questões, conforme exposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Classificação dos Estilos de Liderança de acordo com Stogdill (1963)

Classificação de estilos		Definição dos estilos de liderança
1	Representação	Fala e age como representante do grupo (5 itens – Questões 1, 11, 21, 31 e 41 do instrumento original).
2	Reconciliação	Concilia demandas conflitantes e reduz a desordem para o sistema (5 itens – Questões 51, 61, 71 81, 91 do instrumento original).
3	Tolerância à Incerteza	É capaz de tolerar a incerteza e adiamento sem ansiedade ou chateado (10 itens – Questões 2, 12, 22, 32, 42, 52, 62, 72, 82, 92 do instrumento original).
4	Persuasão	Usa persuasão e argumentação eficaz; apresenta fortes convicções (10 itens – Questões 3, 13, 23, 33, 43, 53, 63, 73, 83, 93 do instrumento original).
5	Estrutura/tarefa	Define claramente o próprio papel e permite aos seguidores saibam o que é esperado (10 itens – Questões 4, 14, 24, 34, 44, 54, 64, 74, 84, 94 do instrumento original).
6	Tolerância e Liberdade	Permite âmbito de iniciativa dos seguidores, decisão e ação (10 itens – Questões 5, 15, 25, 35, 45, 55, 65, 75, 85, 95 do instrumento original).
7	Assunção do Papel	Exerce ativamente o papel de liderança, sem que ela se renda aos outros (10 itens – Questões 6, 16, 26, 36, 46, 56, 66, 76, 86, 96 do instrumento original).
8	Consideração/relacionamento	Considera o conforto, bem-estar, <i>status</i> e as contribuições de seguidores (10 itens – Questões 7, 17, 27, 37, 47, 57, 67, 77, 87, 97 do instrumento original).
9	Ênfase na Produção	Aplica pressão para a saída produtiva (10 itens – Questões 8, 18, 28, 38, 48, 58, 68, 78, 88, 98 do instrumento original).
10	Acurácia Preditiva	Exposições claras e capacidade de prever o resultado com precisão (5 itens – Questões 9, 29, 49, 59, 89 do instrumento original).
11	Integração	Mantém uma organização unida, resolve conflitos interrelacionados (5 itens – Questões 19, 39, 69, 79, 99 do instrumento original).
12	Orientação do Superior	Mantém relações cordiais com os superiores; tem influência com eles, está se esforçando para um <i>status</i> mais elevado (10 itens – Questões 10, 20, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90, 100 do instrumento original).

Fonte: Adaptado de Stogdill (1963).

Para a classificação dos estilos de liderança, Stogdill (1963) utilizou uma escala de cinco itens: sempre (A); muitas vezes (B); ocasionalmente (C); raramente (D) e nunca (E). A soma das pontuações caracteriza os estilos de liderança predominantes em organizações ou unidades de negócios.

Para medir os estilos de liderança, Bourantas (1988) solicitou aos gerentes uma descrição de quatro estilos: autocrático, persuasivo, consultivo e participativo, que foi extraída do estudo de Hofstede (1976) e incluiu adaptação de Tannenbaum e Schmidt (1973). Os gestores foram convidados a indicar qual dos quatro estilos melhor representava o adotado por seu superior. Na sequência, foram solicitados a especificar quais desses estilos seria o preferido para seu superior adotar (estilo preferido). Bourantas (1988) mediu a liderança quantitativamente pela diferença absoluta obtida, subtraindo-se o estilo percebido a partir da preferência (autocrático 1; persuasivo 2; consultivo 3 e participativo 4). Consequentemente, sempre que os estilos percebidos e preferidos coincidiram, o resultado da subtração era zero. Quando o modelo percebido foi julgado autocrático e o estilo preferido teria sido participante, por outro lado, obteve-se a diferença de liderança mais elevada possível, no valor de 3 ($4-1 = 3$).

Para avaliar os estilos de liderança estratégica, Kiyak et al. (2011) utilizaram um instrumento de 64 itens desenvolvido por Pisapia, Reyes-Guerra e Coukos-Semmel (2005), medindo os estilos de liderança ético, político de transformação e de gestão. O estilo de liderança ético é o preferido e adotado em hospitais privados durante crises financeiras. Além de não demitir seus funcionários em períodos turbulentos, houve aumentos salariais. O estilo de liderança transformacional fica aquém do estilo ético. Para os gestores com características transformacionais, há preocupação no crescimento e participação no mercado, por meio de alianças e parcerias durante períodos turbulentos (KIYAK et al., 2011).

Ozsahin, Zehir e Arcar (2011), para medir o estilo de liderança, adaptaram o instrumento utilizado por Yukl (2002). Nesse, onze itens são usados para medir a liderança orientada para mudança; seis itens para a liderança orientada para tarefa; cinco itens para a liderança orientada para as relações, conforme especifica o Quadro 4.

Quadro 4 – Estilos de Liderança orientados para a Mudança, a Tarefa e as Relações

Liderança orientada para mudança	- Desenvolve novas estratégias inovadoras ligadas às competências essenciais; - Capacita as pessoas para implementar novas estratégias; - Constrói uma coalizão de pessoas-chave para obter aprovação de mudanças; - Forma grupos de trabalho para orientar a implementação da mudança; - Faz mudanças simbólicas consistentes a uma nova visão ou estratégia; - Visualiza novas possibilidades para a organização; - Experiência com novas abordagens; - Incentiva e facilita a inovação e empreendedorismo; - Anuncia e celebra o progresso na implementação da mudança; - Incentiva as pessoas a ver os problemas ou oportunidades de uma maneira diferente; - Incentiva e facilita a aprendizagem por indivíduos e equipes.
Liderança orientada para as tarefas	- Atribui trabalho a grupos ou indivíduos; - Esclarece as expectativas de papel e objetivos das tarefas; - Explica as regras, políticas e processos padrões; - Dirige e coordena as atividades da unidade; - Plano de operações de curto prazo; - Organiza atividades de trabalho para melhorar a eficiência.
Liderança orientada para as relações	- Socializa com as pessoas para construir relacionamentos; - Mantém as pessoas informadas sobre as ações que os afetam; - Consulta as pessoas sobre decisões que os afetam; - Reconhece as contribuições e realizações; - Ajuda a resolver conflitos.

Fonte: Adaptado de Ozsahin, Zehir e Arcar (2011).

A relação entre liderança orientada para mudança e o desempenho da empresa não foram identificados no estudo de Ozsahin, Zehir e Arcar (2011). Isso sugere que os líderes, em busca de mudanças, afetam diretamente o desempenho da empresa por meio de suas características comportamentais de influenciar a cultura organizacional, o desenvolvimento de uma visão, implementação de mudanças e

aumento da inovação e aprendizagem (OZSAHIN; ZEHIR; ARCAR, 2011).

Na sequência, demonstram-se os estudos anteriores envolvendo o tema estilos de liderança e teoria da contingência, com o objetivo de relacionar as descobertas aos dados da tese.

2.2.2.2 Estudos Anteriores sobre Estilos de Liderança e Teoria da Contingência

Esta seção apresenta breve resumo de estudos presentes na revisão de literatura. Envolvem estilo de liderança e utilizam a Teoria da Contingência. Entre os apontamentos, alguns são descritos em ordem cronológica de publicação. A escolha se deu por envolver a Teoria da Contingência, os estilos de liderança e a perspectiva de contribuição para análise dos dados.

A pesquisa de George e Embse (1971) destaca que a forma como um gerente eficaz se comporta depende de vários fatores, como: tipo de produção ou sistema operacional; se a produção de uma empresa, engenharia ou *marketing*, é caracterizado por rápidas mudanças ou relativas estabilidades; nível, tipo de habilidade e educação do grupo; e estrutura, que surge como um resultado desses fatores. Eles não só variam entre, mas também dentro das organizações ao longo do tempo. Com enfoque na Teoria da Contingência, o estudo elabora seis proposições que surgiram a partir de pesquisas e foca as relações entre as atitudes e comportamentos dos gestores, a estrutura organizacional, sistemas operacionais, condições ambientais e fatores demográficos. Dentre as proposições, tem-se que a flexibilidade no estilo de liderança é desejável e viável; as principais variáveis subjacentes à diferenciação organizacional são funções, níveis organizacionais e características do sistema operacional; gestores mais jovens tendem a ser mais orientados que os mais velhos; as diferenças nos estilos de liderança existem entre os gestores e funcionários; as forças externas podem modificar os estilos de liderança e mudar as condições de concorrência; e efeitos institucionais determinantes dos padrões de estilos de liderança.

O estudo de Ashour (1973) objetivou avaliar as evidências sobre a validade e o modelo desenvolvido por Fiedler (1964 e 1967) para explicar a interação de grupos. O modelo de Fiedler (1964; 1967) tem estimulado inúmeras pesquisas, porém, a validade foi questionada por alguns pesquisadores (ASHOUR, 1973). O modelo de contingência postula que o desempenho de grupos que interagem depende da

integração de estilo de liderança e problemas situacionais. Ashour (1973) desenvolveu um esquema teórico subjacente ao modelo de Fiedler, com uma revisão de literatura sobre estudos que replicaram o respectivo modelo, e é proposto um novo esquema. O autor observou que as evidências empíricas sobre o modelo são inconclusivas. Resultados contraditórios são obtidos a partir de estudos que testam o modelo, mas a maioria não apresenta significado estatístico. Uma sugestão que busca melhorar a aplicação do modelo é analisar e monitorar o comportamento dos líderes e comportamentos de grupos, em diferentes condições situacionais (ASHOUR, 1973).

Hellriegel e Slocum Júnior (1973) desenvolveram um modelo relacionando tipos de sistemas de gestão, estruturas específicas de mercado e condições tecnológicas. As variáveis do modelo são: alto grau de incerteza/baixa integração; elevada incerteza/alta integração; alto grau de certeza/baixa integração; e alto grau de certeza/alta integração. Esse modelo oferece métodos para entender a complexidade de qualquer organização e fornece uma base para decisões gerenciais sobre questões relativas ao desenho organizacional, utilizando empresas conhecidas para ilustrar o modelo. Observou-se que a incerteza do ambiente necessita ser adaptável e flexível. As empresas que operam neste quadrante foram descritas com as seguintes dimensões: grande amplitude de controle, alguns níveis de autoridade; baixo número de regras e regulamentos; conteúdo consultivo e informativo; alta proporção de pessoal administrativo para o pessoal de produção e tomada de decisão descentralizada. No modelo de diferenciação e integração, observou-se que cada parte da organização se esforça para lidar com uma parte diferente de seu ambiente externo, que exige um modo diferente de interação. Organizações eficazes, que operam em ambientes instáveis, desenvolvem sistemas orgânicos, enquanto organizações eficazes, em ambientes estáveis, tendem a ter sistemas de gestão mecanicista (HELLRIEGEL; SLOCUM JUNIOR, 1973).

Kerr et al. (1974) destacam que vários estudos têm produzido resultados substanciais a respeito da importância das expectativas dos subordinados, liderança e estrutura como um moderador entre comportamentos, satisfação e critérios de desempenho, embasados na Teoria da Contingência de Fiedler (1967). O objetivo do estudo foi revisar a literatura envolvendo o comportamento do líder nas dimensões de consideração e estrutura e desenvolver proposições situacionais da eficácia de um líder. Dentre as variáveis encontradas pelos pesquisadores para moderar significativamente as relações entre os preditores do comportamento do líder, satisfação e critérios de

desempenho são: necessidade de informações repassadas ao subordinado; nível do emprego; expectativas dos subordinados em relação ao comportamento do líder; independência organizacional percebida; semelhança e atitudes do líder; comportamento do estilo gerencial; influência do líder superior e as características da tarefa, incluindo a pressão e a satisfação.

O estudo de Lansley, Sadler e Webb (1974), com base na Teoria Contingencial, analisou a relação entre a estrutura organizacional e o estilo de gestão e sua influência sobre a eficácia organizacional, medidos em termos humanos e financeiros. Os dados foram obtidos por meio de estudo de casos em indústrias gráficas e em indústrias de construção. Foram realizadas entrevistas estruturadas com o pessoal da gestão e supervisão e outros funcionários que fazem parte do sistema gestor da empresa. Fatores contextuais, relacionados ao tamanho e ambiente da empresa, também foram estudados. Os resultados, independente das diferenças de tarefas entre os setores, foi a associação do mau desempenho com baixa orientação para a tarefa e pessoas, enquanto bom desempenho está associado a alta orientação para a tarefa. Os autores salientam que não há uma melhor maneira de organizar uma empresa. O estudo contribuiu com a evidência de que o grau de incerteza da tarefa é um fator chave para determinar a adequação de um projeto particular da organização. A incerteza resulta de muitas fontes, como mercado, fornecedores, legislação do governo, clima econômico, natureza do trabalho, materiais utilizados, tecnologia empregada e outros.

Brownell (1983) centrou-se na abordagem contingencial para fornecer evidência das relações diretas entre variáveis de desempenho, satisfação no trabalho, efeitos interativos do estilo de liderança e participação orçamentária. Utilizou como amostra 48 gerentes envolvidos com indústrias de fabricação e distribuição, aplicando um questionário com cinco variáveis: consideração, estrutura de iniciação, participação no orçamento, desempenho e satisfação no trabalho. Os resultados indicam a existência de interações importantes entre as dimensões de liderança e estrutura e as interações entre as variáveis de participação orçamentária. A relação de variáveis contingenciais fornece suporte para a noção de que a participação orçamentária funciona como um fator de contingência significativa do modelo de liderança. Em certas condições de liderança, não foram identificados fortes efeitos positivos da participação orçamentária sobre o desempenho e a satisfação no trabalho. Analisando as condições de liderança, houve efeitos adversos sobre o desempenho e a satisfação no trabalho.

Utilizando-se de uma abordagem contingencial, Ezzamel (1990) investigou os impactos de diversas variáveis contextuais sobre o desenho do sistema orçamentário empresarial. A amostra compreendeu 81 empresas de diferentes setores econômicos do Reino Unido. Nas organizações caracterizadas pelo tamanho, estrutura descentralizada e maior incerteza ambiental percebida, os gerentes de nível mais baixo tendem a ser melhor informados sobre suas condições. Por isso, a sua participação na elaboração do orçamento é susceptível de produzir dados mais realistas e fornecer incentivos motivacionais positivos. Os resultados suportam a noção de que o sistema orçamentário está relacionado a variáveis contextuais que essas enfrentam. Também indicam que a incerteza ambiental, como uma *proxy* para variáveis externas à organização, tem um impacto muito maior sobre a concepção do sistema orçamentário em comparação a variáveis relativas ao contexto empresarial, como *proxy* para autonomia gerencial e tamanho. Também sugerem que o impacto da incerteza ambiental apresentou-se mais forte às empresas de maior porte, se comparadas à empresas menores.

Jansen (2011) explorou a forma como os estilos de liderança dos gestores pode afetar o uso de informações de contabilidade de gestão, em concessionárias de automóveis sediadas em cidades da Holanda. Visando a uma proposta contingente, a eficácia de um estilo de liderança depende de muitos fatores, incluindo a necessidade de mudanças. Assim, o autor explorou a forma como as diferenças nos estilos de liderança dos gestores nas diversas concessionárias afetam o uso de uma nova informação contábil. Dependendo da autoridade na tomada de decisão, recursos e personalidades, os líderes podem exercer vários estilos de liderança. Os resultados demonstraram que as características de personalidade de um indivíduo podem prever o seu estilo de liderança. Informação contábil pode ser útil tanto para a liderança transacional quanto transformacional.

Ganescu (2012) analisou o desempenho social corporativo, fazendo referência à influência de variáveis contingenciais internas e externas, como o modelo de negócios, cultura organizacional, liderança, gestão da qualidade total e a diversidade cultural. Destaca o papel desses fatores para melhorar o desempenho social das empresas e facilitar o processo organizacional. Salienta que estudos têm utilizado modelos com duas ou mais variáveis contingenciais e que representações recentes excluem o surgimento de novas. A questão é que alguns fatores de contingência, internos ou externos, podem influenciar o desempenho de uma empresa. A amostra do estudo compreendeu 13 (treze) indústrias

automobilísticas da Europa. Os dados empíricos demonstram que o desempenho é significativamente influenciado pelo modelo de negócio, cultura organizacional (envolvendo estilos de liderança) e gestão da qualidade total. O autor concluiu que as indústrias automobilísticas, com excelente desempenho, são as que apresentam modelos orientados para a inovação, demonstram cuidado com as necessidades das partes interessadas destinadas a apoiar a estratégia de P&D e que desenvolvem uma cultura organizacional positiva.

Observa-se que os estudos revisados envolvendo estilos de liderança e teoria da contingência centram-se em expectativas dos subordinados, satisfação no trabalho, participação orçamentária, tipos de sistemas de gestão utilizados, interação de grupos, critérios de desempenho e outras variáveis que influenciam a organização. A tese contempla os estilos de liderança com objetivo de identificar a influência destes na folga organizacional, mediados pelas variáveis contingenciais que perfazem o ambiente das empresas.

2.2.3 Folga Organizacional

A folga organizacional vem sendo tratada na literatura desde a década de 1960. Bourgeois (1981), parafraseando James March (1963), destaca que a folga organizacional é atribuída à almofada de recursos reais ou potenciais, que permite a organização se adaptar com sucesso a pressões internas para fins de ajustes, ou pressões externas, para auxiliar na mudança política e/ou iniciar mudanças estratégicas em relação ao ambiente externo.

A folga organizacional é conhecida por afetar vários aspectos do comportamento e o desempenho organizacional. Existem opiniões e teorias divergentes sobre a relação entre a folga e o desempenho da empresa. Teorias da organização, como a teoria baseada em recursos (PENROSE, 1959) e teoria comportamental da empresa (CYERT; MARCH, 1963 apud LEE, 2011), argumentam que a folga desempenha um papel estabilizador e adaptativo em uma economia em transformação e, assim, melhora o desempenho. Na concepção comportamental, os gestores têm um incentivo para utilizar os recursos produtivos excedentes, enquanto na percepção da teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976), os gestores tendem a desperdiçar recursos em excesso na ausência de um mecanismo adequado de gestão e monitoramento (LEE, 2011).

Sob o ponto de vista da teoria comportamental, a folga é vista de forma positiva, como um tampão ou almofada contra a incerteza

durante os tempos ruins e um incentivo para os membros da organização ampliar metas (aspirações) para continuidade da empresa (NECK, 2001). O autor destaca que a teoria da agência contradiz a visão na teoria comportamental quando, por exemplo, Jensen (1986) vê a folga como um incentivo para os gestores participarem de comportamento desviante, em detrimento do valor do acionista. Independentemente da opinião de teoria da agência, a maioria dos pesquisadores de gestão supõe, a priori, que a folga organizacional tem uma influência positiva sobre a organização. Para fins de esclarecimento, a tese se alinha na visão comportamental de folga organizacional.

Assim, os teóricos da agência, muitas vezes, sugerem que a folga é uma fonte de problemas de agência, que gera ineficiência, inibe a tomada de riscos e prejudica o desempenho da organização (JENSEN; MECKLING, 1976; TAN; PENG, 2003). Tan e Peng (2003) destacam que teóricos da agência desafiam a noção de que a manutenção de folga pode ser boa para a organização, mas sim, ela só vai ser boa para gerentes que agem como agentes (JENSEN; MECKLING, 1976).

Dada a visão de folga, os teóricos da agência costumam recomendar que o nível de folga seja minimizado. Conceitualmente, a teoria de agência analisa o papel da folga a partir do ponto de vista do diretor, ao passo que a teoria da organização tem uma clara orientação de gestão. Considerando o conflito de interesse entre principal e agente, não é de se estranhar que os pontos de vista sobre o papel de folga na organização resultem em conflito (TAN; PENG, 2003). Elevados níveis de folga estão associados ao bom desempenho das organizações (SINGH, 1986; BROMILEY, 1991; TAN; PENG, 2003).

Na visão de Tan e Peng (2003), desde que os gerentes têm inerentemente um conjunto de metas, como a busca de poder, prestígio, dinheiro e segurança no trabalho, que nem sempre estão alinhados aos dos diretores, os gerentes podem usar folga para se engajar na diversificação excessiva e para seu crescimento pessoal.

Para os teóricos da organização, os gestores são descritos como aqueles que são pró-ativos para facilitar a mudança e melhorar o desempenho. No segundo (teóricos da agência), os gestores são vistos apenas como os agentes que administram as organizações empresariais em nome dos acionistas, mas tendem a buscar seus próprios interesses (LEE, 2011). Outra percepção teórica é a da Teoria da Contingência. Child (1972), citado por Bourgeois (1981), define-a como a margem ou o excedente (nível de desempenho superior) que permite a coalizão dominante de uma organização adotar dispositivos estruturais, que proporcione, de acordo com suas próprias preferências, ajustes, mesmo

que isso gere algum custo administrativo adicional. Assim, os tomadores de decisões fazem escolhas estratégicas que incluem arranjos estruturais para as organizações, amparados pela Teoria da Contingência (BOURGEOIS, 1981).

A Teoria da Contingência, que suporta o uso de folga, prevê a adoção da mudança estrutural, de acordo com as mudanças ambientais (CHILD, 1972 apud KANG; BREWER, 2009). Para Kang e Brewer (2009), as adaptações das organizações às forças ambientais geralmente são influenciadas pelas estratégias (MILES et al., 1978); estruturas (MARCH; SIMON, 1958); ideologias que defendem (KANG; BREWER, 2009) e recursos de folga (BOURGEOIS, 1981).

Nohria e Gulati (1997) declaram que a folga aplica-se em níveis organizacionais, considerando que qualquer unidade organizacional (seja um indivíduo, um departamento, uma função, uma divisão ou uma empresa como um todo) pode implantar rapidamente recursos excedentes para atender às contingências internas ou externas. A folga organizacional tem recebido atenção considerável em ambas as literaturas organizacionais e de gestão. Ela isola a organização da incerteza ambiental, estabiliza coalizões organizacionais por atenuar a variabilidade nos níveis de desempenho e fornece recursos para a mudança (CYERT; MARCH, 1963 apud MALLIDOU et al., 2011).

Mallidou et al. (2001) identificaram, no estudo desenvolvido em hospitais, que há pelo menos três implicações práticas para administradores e gerentes quanto à folga organizacional:

- a) A construção da folga organizacional é multidimensional, ou seja, pode ser operacionalizada, não só em termos financeiros, mas também em outros tipos de recursos necessários para melhores resultados. Os três recursos de folga organizacional (pessoal, tempo e espaço) são obrigatórios em níveis adequados, ou seja, em nível de unidades e instalações, em que as organizações possam melhor trabalhar para garantir a máxima eficiência, eficácia, produtividade e excelência a fim de garantir a qualidade;
- b) Os gerentes e administradores devem considerar os recursos de folga como um fator importante para alcançar os objetivos e resultados pretendidos. Algumas ações podem ser destinadas a satisfazer os funcionários, oferecendo-lhes melhores condições de trabalho, a expansão dos serviços comunitários e o tamponamento contra mudanças ambientais inesperadas, tais como acidentes;

- c) Há evidências de que as características organizacionais (os recursos de folga) podem influenciar a adoção e uso das melhores práticas organizacionais.

Assim, o conceito de folga transmite a ideia de uma almofada, com excesso de recursos disponíveis em uma organização, que tente resolver problemas ou facilitar a busca de objetivos fora da realidade daqueles ditados por princípios de otimização (BOURGEOIS, 1981). A capacidade de as organizações investirem em inovações foi atribuída à presença de folga organizacional, conforme destaca Cyert e March (1963), citado por Bourgeois (1981). Dessa forma, Bourgeois (1981) considera a folga organizacional uma variável relevante no estudo das organizações.

Bourgeois (1981) destaca que, dentre outras coisas, a folga serve para reduzir os conflitos, metas (CYERT; MARCH, 1963 apud BOURGEOIS, 1981), reduzir as necessidades de processamentos de informações de um sistema (GALBRAITH, 1973 apud BOURGEOIS, 1981), ou para promover o comportamento político nas organizações (ASTLEY, 1978 apud BOURGEOIS, 1981).

O Quadro 5 apresenta algumas definições de folga organizacional propostas por Bourgeois (1981), conforme identificado na literatura.

Quadro 5 – Definições de Folga Organizacional destacadas por Bourgeois (1981)

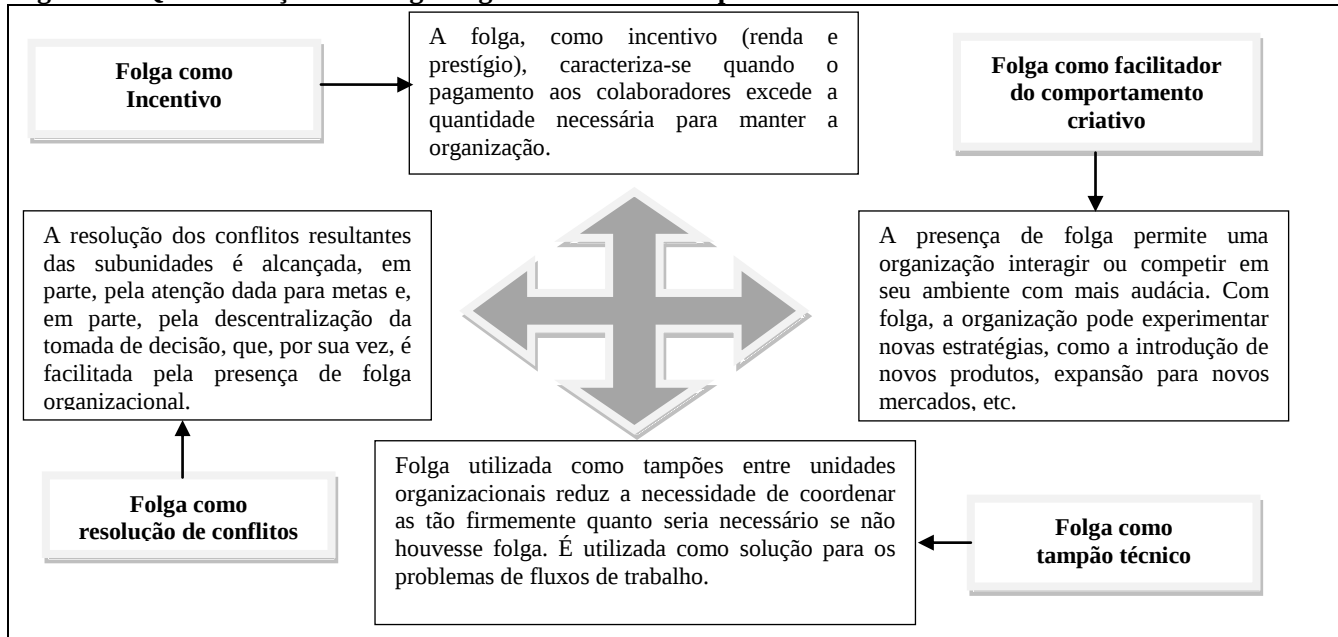
Autores	Definições
Cyert e March (1963)	Disparidade entre os recursos disponíveis da organização e os pagamentos exigidos para manter a coligação” (p. 36). Exemplos: Excesso de pagamento de dividendos aos acionistas; preços mais baixos do que o necessário para manter os compradores; salários maiores do que o necessário para manter privilégios aos executivos; crescimento de subunidades, além das taxas relativas de contribuições. “Fornecimento de recursos não autorizados” (p. 54). “Recursos funilados na satisfação dos objetivos do indivíduo e subgrupos (Vs. Organizacionais)” (p. 98).
Child (1972)	Margem ou excesso (desempenho excedente em nível de satisfação), permitindo que a coligação dominante de uma organização adote arranjos estruturais que outorguem como suas as próprias preferências (Vs. bons ajustes da Teoria de Contingência), mesmo com alguns custos administrativos extras (p. 11).
Cohen, March e Olsen (1972)	Diferença entre os recursos da organização e a combinação de demandas feitas sobre o assunto (p. 12).
March e Olsen (1976)	Diferença entre os recursos existentes e as demandas ativadas (p. 87).
Dimick e Murray (1978)	Recursos que uma organização tenha adquirido e que não estão comprometidos com as despesas necessárias. Em essência, esses são meios que podem ser utilizados de forma discricionária (p. 616).
Litschert e Bonham (1978)	Utilizando a definição de Cyert e March (1963), apresentaram a seguinte sugestão de operação: Folga = a variação da média entre as organizações comparáveis sobre: ROE, ROTA, receita líquida, e lucro bruto com 1% das vendas.
March (1979)	Considerando que as organizações nem sempre são otimizadas, acumulam recursos disponíveis e oportunidades inexploradas que, então, tornam-se um anteparo contra momentos ruins. Embora o “anteparo” necessariamente não seja pretendido, a folga produz um suave desempenho, reduzindo-o durante bons tempos e melhorando-o durante períodos de tempos ruins (citado em Stanford GSB, p. 17).

Fonte: Adaptado de Bourgeois (1981).

Conforme exposto, observa-se que a folga é o recurso que permite a uma organização ajustar as mudanças brutas que ocorrem no ambiente externo, com um mínimo de impacto, e para experimentar novas posturas em relação a esse ambiente, seja por meio de novos produtos ou de inovações (BOURGEOIS, 1981). São tratados, no estudo de Bourgeois (1981) sobre dois enfoques, por vezes, como algo que se segue e promove o sucesso, e por vezes, como um análogo para a ineficiência.

A disponibilidade de recursos serve basicamente para quatro funções dentro da organização: a) como um incentivo para os atores organizacionais permanecerem dentro do sistema; b) como um recurso para resolução de conflitos; c) como um mecanismo de tamponamento no processo de fluxo de trabalho; d) como um facilitador de certos tipos de comportamento estratégico e criativo dentro da organização (BOURGEOIS, 1981). A Figura 7 apresenta os conceitos relativos às quatro funções.

Figura 7 – Quatro funções da Folga Organizacional nas empresas



Fonte: Adaptado de Bourgeois (1981).

A folga também permite habilidade às empresas para tirar proveito das oportunidades oferecidas pelo ambiente (THOMPSON, 1967). Empresas com recursos adicionais têm mais opções estratégicas disponíveis do que as empresas sem.

Assim, os recursos disponíveis sob a forma de folga proporcionam uma vantagem estratégica, mas somente se são relevantes em relação aos da concorrência (BROMILEY, 1991).

A folga é um fator integrante que afetará a relação entre a oportunidade produtiva de uma empresa e seu subsequente crescimento. Permite flexibilidade na identificação e na alteração de oportunidades produtivas. Influências positivas da folga organizacional, de acordo com Neck (2001), são expostas no Quadro 6.

Recursos organizacionais podem ser pessoas, equipamentos, recursos tecnológicos, recursos financeiros e até mesmo patentes. São essenciais às empresas. Dessa forma, a falta, o excesso ou a sua não utilização afeta o desempenho das atividades de uma empresa, como os relacionados à inovação (FACÓ; CSILLAG, 2010).

A folga, como um amortecedor, absorve flutuações em ambientes externos e desempenha um papel estabilizador em uma economia dinâmica. Dado que as empresas necessitem se relacionar com seus ambientes, a fim de sobreviver, a folga afeta a capacidade delas para aproveitarem as oportunidades ambientais e reduzirem os impactos externos (LEE, 2011).

Quadro 6 – Influências positivas da Folga Organizacional

Influências positivas	Autores
Influências entre estrutura e estratégia.	Litschert e Bonham (1978).
Influência da capacidade de uma empresa em se adaptar ao seu ambiente.	Bourgeois (1981); Hedberg (1981); Miller et al. (1996).
Facilita a inovação.	Cyert e March (1963); Damanpour (1987, 1991); Nohria e Gulati (1995); Singh (1986).
Reduz o conflito meta.	Cyert e March (1963).
Promove o comportamento político.	Astley (1978); Singh e Bourgeois (1983); Bourgeois (1981).
Facilita o comportamento estratégico criativo.	Bourgeois (1981); McGrath e acMillan (2000).
Tampão entre a organização e seu ambiente.	Bourgeois (1981); Cyert e March (1963); Hedberg et al. (1976); March e Simon (1958).
Incentiva a experimentação.	Bourgeois (1981); Hambrick e Snow (1977); Thompson (1967).
Expandir a capacidade da organização.	Chakravarthy (1986); Miles (1982).
Flexibilidade para cenários futuros ou mudanças estratégicas; gerar opções futuras.	Chakravarthy (1986); Evans (1991); Greenley e Oktemgil (1998); March e Simon (1958); Sharfman et al. (1988).
Absorve flutuações ambientais.	March e Simon (1958); Meyer (1982); Sharfman et al. (1988); Singh (1986).
Salvaguardar os riscos da organização.	Miller et al. (1996); Singh (1986).
Incentiva a assumirem maiores riscos.	Moses (1992); Singh (1986).
Impede o declínio organizacional.	Hambrick e D'Aveni (1988).
Permite que uma empresa renuncie ganhos de curto prazo em favor de resultados de longo prazo.	Bourgeois (1981); Sharfman et al. (1988).
Aumenta o acesso à informação.	Sharfman e Dean (1997).
Suporta explorar novas oportunidades.	Bourgeois (1981).
Fornece incentivos à expansão.	Penrose (1959).

Fonte: Adaptado de Neck (2001).

Lee (2011) ressalta a visão de folga como um recurso valioso e que diz respeito à iniciativa gerencial, benéfica à empresa. Iniciativa gerencial (ou critério de gestão) vislumbra a necessidade de dedicar recursos de folga a atividades produtivas. Gestores que defendem o

efeito positivo da folga no desempenho das empresas tendem a tê-la, como também discrição para melhoria do desempenho da organização.

A folga de recursos torna-se relevante a projetos que não seriam aprovados quando os recursos são escassos e o controle sobre o orçamento está apertado. Além disso, quando há folga e os critérios para aceitar novas ações, aumenta a probabilidade de que propostas para investir recursos de folga em inovações sejam aprovadas. Por outro lado, quando os recursos são escassos, regras mais conservadoras para a sua alocação predominam, tornando-se mais difícil a aprovação para investir em outros projetos, além daqueles que estão em tramitação (CYERT; MARCH, 1963 apud FERNÁNDEZ; WISE, 2010).

As inovações, por exemplo, que apresentam avanços tecnológicos para as organizações são mais propensas de serem realizadas por empresas bem sucedidas, com recursos de folga suficientes para investir em tais esforços (FERNÁNDEZ; WISE, 2010). Kraatz e Zajac (2001) mencionam que os recursos de folga investidos em capital físico, social, organizacional ou humano, também podem agir como amortecedores no ambiente que atuam. Esses recursos, como a folga financeira, podem diminuir a probabilidade de como uma organização perceberá e responderá às ameaças externas.

Há, também, influências negativas de folga organizacional. O Quadro 7 apresenta as influências negativas da folga, conforme explanado por Neck (2001).

Quadro 7 – Influências negativas da Folga Organizacional

Influências negativas	Autores
Complacência organizacional	Starbuck, Greve e Hedberg (1978; Tushman e Romanelli (1985); Whetton (1980).
Ineficiência organizacional e comportamental	Bourgeois (1981); Simon (1957).
Incentiva a falta de disciplina	Clayton et al. (1999).
Diminui os incentivos à inovação	Jensen (1986); Leibenstein (1969).
Promove decisões de investimentos não calculados	Donaldson e Lorsch (1983); Whetton (1980).
As empresas se tornam vulneráveis a aquisições	Davis e Stout (1992)
Influencia gastos descuidados e desperdício de recursos	McGrath e MacMillan (2000)

Fonte: Adaptado de Neck (2001).

A falta de folga pode forçar uma empresa a gerir com muito cuidado. Existem muitos exemplos de empresas que, diante da escassez de folga, encontram formas de reduzir custos e melhorar o desempenho. Podem se esperar tais ações de empresas com níveis de folga substancialmente abaixo do normal. Assim, empresas com muita folga obterão vantagem competitiva e com pouca folga terão de gerir com cuidado (BROMILEY, 1991).

À medida que a adaptação envolva a adoção e implementação de novas ações organizacionais, as empresas com maior quantidade de folga são mais propensas a responder agressivamente a mudanças nas demandas ambientais do que aquelas sem folga (CHENG; KESNER, 1997). A quantidade ideal de folga, de acordo com Nohria e Gulati (1996), pode ser determinada pela organização e por fatores que influenciam as subunidades, como sistemas de controle interno, cultura de uma empresa e as contingências e críticas dirigidas por uma subunidade. As perguntas relacionadas aos seus antecedentes são relevantes para determinar a folga ideal em uma determinada situação (SHARFMAN et al., 1988) e como a quantidade de folga de uma organização pode ser alterada (NOHRIA; GULATI, 1996).

O nível de folga financeira da empresa, provavelmente, influencia a gestão, à medida que sua estrutura organizacional seja mais empreendedora ou mais administrativa. As estruturas de gestão são criadas para permitir às empresas perseguir objetivos comuns que requerem coleta de recursos do meio ambiente, distribuição de produtos ou serviços, treinar e motivar os funcionários a contribuírem para que esse esforço proporcione um meio de trabalhar com outras organizações (BRADLEY; WIKLUND; SHEPHERD, 2011).

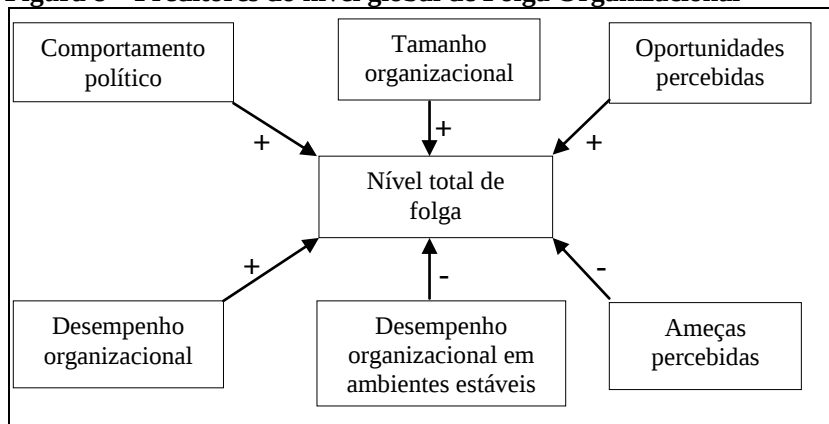
Sharfman et al. (1988) citam que os recursos de folga são bens físicos, tais como dinheiro, pessoas, capacidade produtiva (máquinas) e assim por diante. Já a manutenção preventiva, contratos futuros, suavização de vendas são sistemas e procedimentos mais intangíveis. A folga também protege a empresa de flutuações internas. Donada e Dostaler (2005) destacam que a folga pode assumir a forma de recursos não financeiros, capacidade de produção não utilizada, ou horas de engenharia disponíveis. Esses recursos podem ser armazenados na organização, ou deixados de lado para necessidades futuras, conforme proposto por Bourgeois (1981).

Para Donada e Dostaler (2005), as empresas, que possuem recursos de folga têm mais flexibilidade do que aquelas que estão operando com a capacidade máxima e têm um fluxo de caixa limitado, ou falta de funcionários. Os autores destacam que as empresas, com alto

desempenho que geram mais vendas e controlam melhor os seus custos, apresentam níveis mais elevados de recursos de folga. Por sua vez, empresas com elevados níveis de recursos de folga têm uma maior capacidade para inovar e investir em mudanças estratégicas, a fim de aumentar o seu desempenho a longo prazo (DONADA; DOSTALER, 2005).

Sharfmann et al. (1988) contextualizam que os recursos, para serem considerados folga, devem ser visíveis para o gerente e empregáveis no futuro. Além disso, os recursos de folga podem ser usados para proteger a organização, tanto no que se refere a pressões internas quanto externas. As Figuras 8, 9 e 10 expõem os preditores para o nível global, alto e baixo de folga organizacional.

Figura 8 – Preditores do nível global de Folga Organizacional



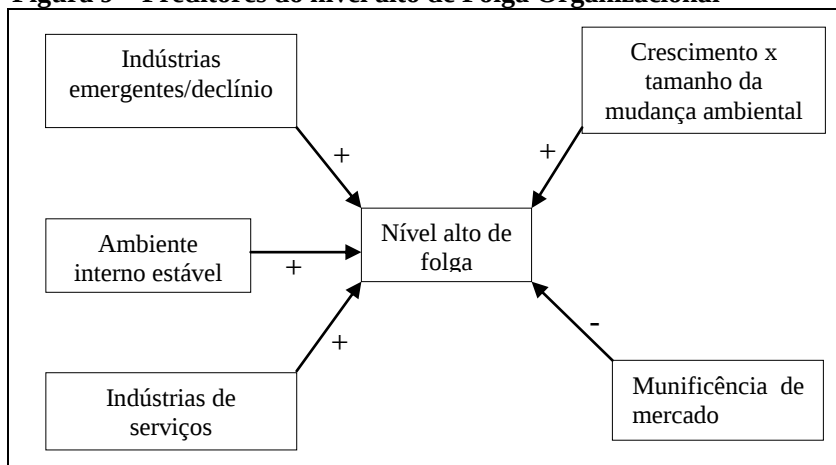
Fonte: Adaptado de Sharfman et al. (1988).

Dentre o conjunto de antecedentes da folga organizacional, proposto por Sharfman et al. (1988), estão as características ambientais (oportunidades percebidas, tamanho organizacional, comportamento político, desempenho organizacional, ameaças percebidas). Thompson (1967) destaca que o uso da folga é para proteger a empresa de seu ambiente. Assim, as forças ambientais, que ajudam a moldar o nível de folga de uma empresa, são: a interação da taxa, a magnitude da mudança ambiental, a disponibilidade de recursos e a estrutura de mercado.

Outra contingência ambiental apresentada por Sharfman et al. (1988) diz respeito à disponibilidade de recursos para um determinado mercado. As empresas tendem a apresentar diferentes formas de folga organizacional, dependendo da quantidade e do tipo de recursos

inseridos no ambiente. Alguns preditores do nível alto de folga organizacional são apresentados na Figura 9.

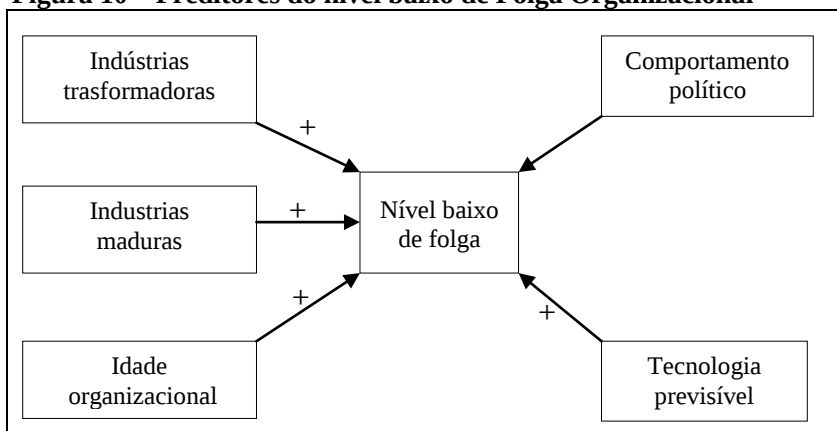
Figura 9 – Preditores do nível alto de Folga Organizacional



Fonte: Adaptado de Sharfman et al. (1988).

Recursos de folga são postos em prática em organizações para absorver variações ambientais, de modo que a empresa não precise alterar os elementos próximos de seu núcleo. Quando há folga, as organizações podem absorver pequenas mudanças. Mesmo se elas forem grandes, mas lentas ou previsíveis, os recursos de folga geralmente podem absorvê-las. A dificuldade ocorre quando o ambiente se altera mais rápido do que a empresa pode responder ou em uma magnitude além da capacidade dos seus recursos (SHARFMAN, 1988).

A estrutura de mercado também é uma contingência ambiental tratada por Sharfman et al. (1988) e que apresenta interesse específico para a organização. Dois elementos da estrutura são: natureza da produção industrial e a fase do ciclo de vida das organizações. No que se refere à natureza da produção industrial, verifica-se se a empresa oferece um produto, serviço ou ambos. Dependendo do tipo e natureza da produção, há necessidade de maior ou menor percentual e tipo de folga organizacional.

Figura 10 – Preditores do nível baixo de Folga Organizacional

Fonte: Adaptado de Sharfman et al. (1988).

Sharfman et al. (1988) defendem que as características da empresa, como tamanho, desempenho, idade, tecnologia e estabilidade interna ajudam a explicar a variação nas quantidades e tipos de folga. Quanto ao tamanho, os autores argumentam que as organizações vivem mais tempo, porque apresentam maiores oportunidades e recursos para desenvolver a folga. Geralmente, grandes empresas tem uma maior capacidade física e financeira para manter recursos em excesso. No que se refere ao desempenho, os autores destacam que grandes organizações podem apresentar melhor desempenho em detrimento da quantidade de folga organizacional.

Assim, a folga organizacional é um recurso que faz com que seja possível para a empresa se ajustar a grandes alterações no ambiente externo com um menor impacto interno, bem como a experiência com novas posturas em relação ao meio ambiente, quer pela introdução de novos produtos ou por inovações nos negócios (BOURGEOIS, 1981; FACÓ; CSILLAG, 2010).

Sharfman et al. (1988) descrevem os antecedentes de folga organizacional composto por: a) contingências ambientais; b) características organizacionais, e; c) valores e crenças de coalizão dominante. Os autores argumentam que um conjunto específico de competências organizacionais, que permitem a evolução da empresa, é a gestão de recursos de folga. Recursos de folga dão margem de manobra à sua gestão frente a mudanças ambientais.

Dentre as mais variadas classificações de folga, têm-se a folga disponível, a recuperável, a potencial, a de recursos e a orçamentária. Essas distinções são baseadas na localização da folga e a facilidade com que podem ser recuperadas para utilizações alternativas (WIERSMA, 2003). Folga disponível é o excesso de liquidez e é relativamente fácil de recuperar, pois fica internamente na empresa e acessível para formas alternativas de uso (WIERSMA, 2003), ou seja, é composta de recursos que ainda não estão comprometidos com o desenho organizacional ou uma despesa específica (por exemplo, o excesso de liquidez) (CHENG; KESNER, 1997).

A folga recuperável é composta de recursos que já foram absorvidos pelo funcionamento do sistema de custos em excesso (por exemplo, as despesas gerais), mas podem ser recuperados por meio da reorganização (CHENG; KESNER, 1997). Centra-se nos gastos gerais e é mais difícil de usar do que a folga disponível, porque esses recursos são bloqueados na empresa. Portanto, os gestores devem primeiro decidir se eles precisam ser liberados para usos alternativos (WIERSMA, 2003). A folga potencial (capacidade de endividamento da empresa) é um recurso que pode ser adquirido fora da empresa e é menos acessível aos gestores (WIERSMA, 2003).

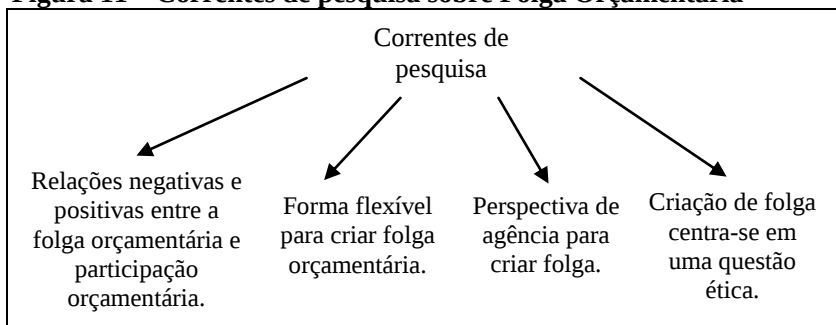
Essa tipologia de folga é composta de recursos futuros que podem ser gerados a partir do ambiente, aumentando a dívida adicional ou o capital social, por exemplo (CHENG; KESNER, 1997). Assim, a folga (não absorvida e absorvida) serve para estabilizar os níveis de aspiração e absorver as flutuações nos ambientes, considerando que a folga não absorvida corresponde ao excesso, não confirmado de recursos líquidos nas organizações; a folga absorvida corresponde a custos excessivos nas organizações (SINGH, 1986).

Elmassri e Harris (2011) destacam que a folga orçamental, também chamada como "comportamento disfuncional", foi investigada ao longo dos últimos 30-40 anos em um paradigma negativo. No entanto, essa corrente de pesquisa revela resultados contraditórios. Os autores citam os estudos de Schiff e Lewin (1968), Brownell (1982), Young (1985) e Lukka (1988), que concluíram que um elevado grau de participação pode levar a pressão social dos subordinados, fornecendo uma oportunidade e uma motivação para criar folga orçamentária.

Maiga e Jacobs (2008) destacam que vários estudos examinaram a relação entre a participação do orçamento e folga orçamentária. As correntes de pesquisas desenvolvidas sobre folga orçamentária são apresentadas na Figura 11. Os autores destacam que Onsi (1973) propôs que a participação orçamentária diminui a folga,

desde que leve a uma comunicação positiva, fazendo com que um gerente sinta que ele não está sob pressão para criar folga.

Figura 11 – Correntes de pesquisa sobre Folga Orçamentária



Fonte: Adaptado de Maiga e Jacobs (2008).

A primeira corrente de pesquisa destaca as relações negativas e positivas entre a folga e a participação orçamentária. Onsi (1973) e Merchant (1985) encontraram relações negativas entre a participação orçamentária e a folga. Maiga e Jacobs (2008), com base em Horngren, Foster e Datar (2000), exploraram maneiras de usar os orçamentos de forma mais flexível e encontrar formas de superar o jogo e criar folga com reflexos positivos para a organização.

A segunda corrente de pesquisa envolve formas maleáveis para criar folga orçamentária. Nessa perspectiva, exploram-se maneiras de usar os orçamentos e encontrar maneiras para superar dificuldades e criar folga orçamentária (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000; MAIGA; JACOBS, 2008).

Uma terceira corrente de pesquisa tem explorado a criação de folga orçamentária utilizando uma perspectiva de agência, em relação às informações que serão disponibilizadas pelo agente ao principal. Portanto, a participação também fornece ao gestor maior oportunidade para apresentar folga orçamentária (YOUNG, 1985; LUKKA, 1988; DUNK, 1993; MAIGA; JACOBS, 2008).

A quarta corrente de investigação envolvendo a criação de folga orçamentária, centra-se na questão ética (NOURI; PARKER, 1998; MAIGA; JACOBS, 2008). Quando os gerentes desvirtuam suas capacidades, deixam de revelar aos seus superiores todas as informações e percepções organizacionais, geralmente apresentam uma imagem distorcida das possibilidades que podem levar a má alocação de

recursos. Assim, a criação da folga orçamentária torna-se um dilema ético (MERCHANT, 1985; MAIGA; JACOBS, 2008).

Maiga e Jacobs (2008) destacam que os gestores com forte juízo ético podem ser motivados a defender os interesses organizacionais, mesmo quando há conflitos de interesses. No caso de orçamentos participativos, se os gerentes procuram reduzir a folga orçamentária para auxiliar o planejamento e a coordenação organizacional ou criar folga, ainda é uma questão de pesquisa a ser investigada. Collins (1978) não encontrou nenhuma relação significativa entre a participação no orçamento e a folga. Onsi (1973) argumentou que os gerentes são menos propensos a criar folga orçamental, constando que é criada em bons e maus períodos, para atuar como proteção durante as condições difíceis e incertas dos negócios.

Govindarajan (1986), citado por Elmassri e Harris (2011), destaca que a maior participação orçamentária reduz a propensão para criar folga em condições de altos níveis de incerteza ambiental. Cyert e March (1992 apud ELMASSRI; HARRIS, 2011) sugeriram que a folga tem a capacidade de absorver as flutuações em um ambiente incerto. Em um ambiente com baixa participação orçamentária, a propensão para criar folga é susceptível de ser associada principalmente à extensão da ênfase dada ao orçamento, ou seja, quanto maior a ênfase no orçamento, menor a propensão de criar folga; quanto menor a ênfase, maior a propensão de folga (LAU; EGGLETON, 2004).

Além da folga orçamentária, a empresa pode apresentar recursos de folga humanos (pessoal), espaço (físico) e tempo. Kraatz e Zajac (2001) mencionam que as empresas que apresentam acúmulos de recursos (capital financeiro, organizacional ou social) podem melhor tamponar as ameaças ambientais. Assim, as organizações que apresentam maior percentual de recursos são menos sujeitas a se deparar com urgentes adaptações ambientais e mais propensas a perceber uma sensação (talvez falsa) de certeza sobre o futuro (KRAATZ; ZAJAC, 2001). A folga de recursos humanos pode ser caracterizada como meios especializados e qualificados de pessoal, considerados raros e absorvidos. A intensa competição promove intensos esforços para manter e proteger as pessoas qualificadas, especializadas com o objetivo de criar vantagem competitiva (VOSS; SIRDESHMUKH; VOSS, 2008).

A folga de recursos humanos está sendo vista como a capacidade ociosa ou excedente de funcionários (NOHRIA; GULATI, 1996; 1997; RICHTNÉR; AHLSTROM, 2006). Para Richtnér e Ahlstrom (2006), os recursos humanos são importantes para a criação do

conhecimento. A folga de recursos humanos é, portanto, uma função tanto do número de pessoas, quanto de suas respectivas competências. Há muita folga humana se existem muitos membros altamente competentes na equipe. Se há muitos membros que têm pouca competência, então, há pouca folga humana. Com essa definição, a prática de substituição de membros antigos e experientes por membros novos e inexperientes reduz a competência da folga humana (RICHTNÉR; AHLSTROM, 2006).

Para Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008), ao limitar a facilidade com que o pessoal especializado pode ser contratado, os esforços competitivos aumentam a raridade da folga dos recursos humanos, que também é absorvida, porque os recursos são amarrados às operações atuais da organização. Assim, como resultado da sua natureza rara e aplicada, a folga de recursos humanos poderá contribuir, provavelmente, de forma negativa ou positiva com a empresa, dependendo do contexto organizacional. Na sequência, apresentam-se os modelos de folga organizacional identificados na literatura e considerados relevantes.

2.2.3.1 Modelos de Folga Organizacional

A partir de uma revisão da literatura, Neck (2001) destaca que há várias medidas de folga financeira que apresentam múltiplas categorias de classificação. Onsi (1973) destaca que, em boas condições de trabalho, o aumento de folga pode conduzir a um ajustamento mais lento e, como tal, proporcionar um conjunto de emergências de recursos que permitem aspirações a serem atingidas durante tempos relativamente ruins. Embora a folga não seja criada para tais fins de estabilização, o seu efeito poderá levar a estabilidade organizacional no contexto orçamentário.

Onsi (1973) identificou os conceitos e pressupostos de folga orçamentária e, utilizando análise fatorial, verificou a relação entre folga orçamentária e variáveis comportamentais. O instrumento utilizado por ele e que envolve folga orçamentária possui quatro questões sobre atitude de folga: duas (2) para averiguar a manipulação de folga; três (3) para detecção de folga por parte dos gerentes, administração e gestão de topo; e três (3) que corroboram a institucionalização de folga.

Além da investigação sobre atitude, manipulação, detecção e institucionalização de folga organizacional, o autor utilizou em seu instrumento questões relacionadas: a atitudes para maiores sistemas de controle de gestão; a atitudes para com os subordinados; à pressão; à autonomia orçamentária; à participação e comunicação no orçamento;

ao uso e supervisão do orçamento; à atitude em relação ao nível normal; à atitude em relação à relevância da realização do orçamento para avaliação; à atitude perante o orçamento; e à relevância do orçamento (ONSI, 1973). As questões envolvendo esses itens não são demonstradas em razão de não ser o foco da tese.

Um dos primeiros estudos desenvolvidos no Brasil sobre folga organizacional é a tese de Sender (2004). De acordo com a literatura internacional, a autora apresenta um resumo sobre as possíveis medidas de folga organizacional, envolvendo a folga potencial, recuperável (absorvida) e disponível (inabsorvida). As medidas de folga potencial, propostas por Sender (2004), são apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Medidas de Folga Potencial

Folga Potencial			
Medida indicativa de Folga		Observações quanto à medida	Autores
1	Razão entre patrimônio líquido e capital de terceiros (Equity-to-debt ratio).	+	Capacidade não utilizada da firma de tomada de empréstimo. Cheng e Kesner (1997)
		+	Habilidade de gerar recursos – capacidade não utilizada de empréstimos. Rust e Katz (2002) ¹
2	Razão entre capital de terceiros e capital próprio, calculada a partir da divisão das dívidas de longo prazo pelo valor líquido da empresa.	-	Habilidade de levantar empréstimos para investimentos futuros. Greenley e Oktemil (1998) ² Bourgeois e Singh (1983)
3	EBIT/Juros (<i>interest cover</i>).	+	Habilidade de tomar risco e de levantar empréstimos adicionais. Greenley e Oktemil (1998)
4	Razão entre o valor de mercado e o valor contábil.	+	Habilidade de levantar capital próprio adicional. Greenley e Oktemil (1998)
5	Razão do Preço/Lucro.	+	Bourgeois e Singh (1983)
6	Pagamento de Dividendos.	+	Investimento de folga no pagamento de dividendos. Greenley e Oktemil (1998)
7	Taxa de crescimento do lucro operacional em um período.	+	Medida de Lucratividade. Wolf (1971)

Continua...

Continuando...

8	Taxa de crescimento anual = (lucro operacional antes da depreciação do ano final – lucro operacional antes da depreciação do ano inicial) / (lucro operacional antes da depreciação do ano inicial x número de anos no período).	+	Adaptação do conceito de Wolf	Marino e Lange (1983)
9	Lucro Médio em um período controlado para minimizar a influência da variância no tamanho da organização (número de empregados e volume de vendas).	+		Dimick e Murray (1978)
10	Retorno médio sobre vendas = somatório, no período, do lucro líquido antes de itens extraordinários e operações descontinuadas/ vendas líquidas.	+	Adaptação do conceito de Dimick & Murray	Marino e Lange (1983)
11	<i>Rating</i>	+		Bourgeois (1981)
12	Comparação do retorno sobre o ativo (ROA) e margens de fluxo de caixa por dólar vendido em cada firma com a mediana da indústria.	+	*Medidas de lucratividade; *Controle de variância do desempenho em indústrias diferentes; *ROA visa a evitar os efeitos confusos que a estrutura de capital pode causar nas medidas de retorno sobre o PL; *A margem de fluxo de caixa por venda é um critério complementar devido à expectativa que, durante períodos de adversidade econômica, quando os retornos sobre o ativo estão em baixa, os padrões de alocação de folga têm mais chance de serem mantidos em	Marino e Lange (1982)

Continua...

Continuando...

			firmas com fluxo de caixa suficiente.	
13	Alto nível de folga: $ROA_{ij}^{3>} = Med(ROA)_j^{4>} ou FC/V_{ij}^{5>} = Med(FC/V)_j^{6>}$ Baixo nível de folga: $ROA_{ij}^{3<} = Med(ROA)_j^{4<} ou FC/V_{ij}^{5<} = Med(FC/V)_j^{6<}$	+	Adaptação do conceito de Marino & Lange	Marino e Lange (1983)

¹ Os autores não apresentaram essa medida como folga potencial, mas foi assim classificada no estudo;

² Os autores não apresentaram essa medida como folga potencial, mas foi assim classificada no estudo;

³ Retorno sobre ativos da firma i no período j; Os autores não apresentaram essa medida como folga potencial, mas foi assim classificada no estudo;

⁴ Mediana do retorno sobre ativos da indústria durante o período j;

⁵ Fluxo de caixa por dólar de venda da firma i no período j;

⁶ Mediana do fluxo de caixa por dólar de venda da indústria durante o período j;

⁷ Indica a direção da proporcionalidade da medida em relação à folga. O sinal de + indica que quanto maior o valor obtido para o indicador, maior a folga potencial. O sinal de -, por sua vez, indica que, quanto menor o valor do indicador, maior a folga. As células sombreadas indicam que o sinal foi definido para esse estudo e não apresentado pelos autores nos artigos em questão.

Fonte: Sender (2004, p. 21-23).

A folga potencial representa as habilidades que a empresa tem para gerar recursos extraordinários relacionados ao ambiente, como o aumento do capital. A folga recuperável e/ou absorvida representa os recursos aplicados pela organização, podendo, também, ser recuperados por meio de aumento na eficiência, como custos elevados que poderiam vir a ser reduzidos (MOSES, 1992; HEROLD; JAYARAMAN; NARAYANASWAMY, 2006).

O Quadro 9 demonstra as medidas de folga absorvida, proposta por Sender (2004).

Quadro 9 – Medidas de Folga Recuperável/Absorvida

Folga Recuperável/Absorvida				
Medida		¹¹	Observações quanto à medida	Autores
14	Razão entre as Despesas Gerais, Administrativas e de Vendas e o Valor de Vendas.	+		Rust et al. (2002)
				Cheng e Kesner (1997)
				Bourgeois e Singh (1983)
		+	Captura a folga absorvida em salários, despesas de <i>overhead</i> e vários outros custos administrativos.	Singh (1986)
15	Capital de Giro/ Vendas.	+		Singh (1986)
	Capital de Giro como Percentual de Vendas = Contas a Receber/Vendas ⁸ .	+		Bourgeois e Singh (1983)
	Capital de Giro como Percentual de Vendas = Estoque/Vendas ⁹ .	+		
16	Medida qualitativa/perceptual: cinco opções (1= resultado não será afetado; 5 = resultado será reduzido em 20%) para responder as perguntas abaixo: “Assumindo que, devido a um acontecimento repentino, 10% do tempo de todo o seu pessoal deva ser gasto com tarefas que não têm nenhuma relação com o trabalho e as responsabilidades do seu departamento. Quanto será o impacto no próximo ano?” “Assumindo que, devido a um acontecimento similar, o orçamento operacional do seu departamento será reduzido em 10%. O quanto seu trabalho será afetado no próximo ano?”			Nohria e Gulati (1996) ¹⁰

Continua...

Continuando...

17	Liquidez Corrente = Ativo Corrente/ Passivo Corrente.	+	Habilidade de gerar recursos líquidos em excesso às obrigações de curto prazo.	Greenley e Oktemil (1998)
18	Fluxo de Caixa/ Investimentos.	+	Habilidade de gerar capital interno para investimentos futuros.	Greenley e Oktemil (1998)
19	Vendas por Empregado.	+	Habilidade de obter receita excedente dos funcionários.	Greenley e Oktemil (1998)

Fonte: Sender (2004, p. 24-25).

⁸ Bourgeois (1981) considerava os aspectos juntos, porém, em Bourgeois e Singh (1983), foram separados de acordo com a classificação da folga;

⁹ Bourgeois (1981) considerava os aspectos juntos, porém, em Bourgeois e Singh (1983), foram separados de acordo com a classificação da folga;

¹⁰ Não foi classificado pelos autores, mas, para este estudo, foi considerado como medida de Folga Potencial;

¹¹ Indica a direção da proporcionalidade da medida em relação à folga. O sinal de + indica que quanto o valor obtido para o indicador, maior a folga potencial. O sinal de -, por sua vez, indica que quanto menor o valor do indicador, maior a folga. As células sombreadas indicam que o sinal foi definido para esse estudo e não apresentado pelos autores nos artigos em questão.

A folga disponível e/ou inabsorvida representa os recursos disponíveis na empresa que não foram empregados em objetivos específicos, como o excesso de liquidez (MOSES, 1992; HEROLD; JAYARAMAN; NARAYANASWAMY, 2006). De acordo com Thomson e Millar, (2001), essa folga pode ser caracterizada pelo dinheiro em mãos, facilidade para adquirir financiamentos, ou respostas das equipes que se encontram temporariamente inativas, mas que podem rapidamente ser deslocadas para aumentar a produção ou cumprir outras metas nas organizações.

O Quadro 10 demonstra as medidas de folga disponível/inabsorvida proposta por Sender (2004).

Quadro 10 – Medidas de Folga Disponível/Inabsorvida

Folga Disponível/Inabsorvida				
Medida		15	Observações quanto à medida	Autores
20	Capital de Giro/ Vendas ¹² .	-	Folga investida em capital de giro.	Greenley e Oktemil (1998)
21	Razão entre as Despesas Gerais, Administrativas e de Vendas e o Valor de Vendas ¹³ .	-	Folga investida em salários, despesas de <i>overhead</i> e despesas administrativas diversas.	Greenley e Oktemil (1998)
22	Índice de Liquidez Seca (Extensão na qual a soma do caixa e aplicações líquidas no ano cobriram o passivo corrente).	+	Valor de recursos líquidos não comprometidos com passivos no futuro próximo.	Singh (1986)
23	Retorno = (Lucro Líquido – Dividendos)/Vendas.	+		Bourgeois e Singh (1983)
24	Pagamento de Dividendos = Dividendos/Valor Líquido.	-		Bourgeois e Singh (1983)
25	Capital de Giro como Percentual de Vendas = (Caixa e Aplicações – Passivo Corrente)/Vendas ¹⁴			Bourgeois e Singh (1983); Rust e Katz (2002)
26	Vendas/Total de Ativos	+	Folga investida em ativos fixos e correntes.	Greenley e Oktemil (1998)

Fonte: Sender (2004, p. 26).

¹² Esta mesma medida foi apresentada na parte de folga absorvida. No entanto, os autores consideram-na como folga inabsorvida (folga investida), sugerindo um sinal contrário aos demais autores. Ou seja, a folga absorvida, quanto maior o fator, maior a folga; a folga inabsorvida, quanto menor o fator, maior a folga;

¹³ Essa mesma medida foi apresentada na parte de folga absorvida. No entanto, os autores em questão consideram-na como folga inabsorvida (folga investida), sugerindo um sinal contrário aos demais autores. Ou seja, enquanto folga absorvida, quanto maior o fator, maior a folga; enquanto folga inabsorvida, quanto menor o fator, maior a folga;

¹⁴ Bourgeois (1981) considera os aspectos juntos, porém, em Bourgeois e Singh (1983), foram separados de acordo com a classificação da folga.

¹⁵ Indica a direção da proporcionalidade da medida em relação à folga. O sinal de + indica que quanto maior o valor obtido para o indicador, maior a folga potencial. O sinal de -, por sua vez, indica que quanto menor o valor do indicador, maior a folga. As células sombreadas indicam que o sinal foi definido para esse estudo e não apresentado pelos autores nos artigos em questão.

No estudo de Tan e Peng (2003) foram identificadas cinco medidas de folga não absorvidas. A primeira é a depreciação. Embora esse valor seja designado para investimento de capital, na prática é muitas vezes utilizado para cobrir várias necessidades imprevistas. Há locais em que as máquinas totalmente depreciadas são substituídas por outras e em outros não, sendo utilizadas mesmo depois de depreciadas totalmente. Portanto, esses recursos não estão vinculados à produção atual e torna-se folga não absorvida (TAN; PENG, 2003). A segunda medida de folga não absorvida é o fundo de reserva, que é especificamente designado para operações diárias e recursos líquidos que os gerentes podem utilizar. Terceiro: os empréstimos podem ser usados para fins discricionários como folga não absorvida. Quarto: as despesas com vendas são a principal fonte por meio da qual os gestores cobrem pagamentos diversos. Finalmente, os lucros acumulados, sobre os quais as empresas têm uma grande dose de discrição, são, talvez, a forma mais forte de folga não absorvida (TAN; PENG, 2003).

Donada e Dostaler (2005) utilizaram, para o cálculo da folga organizacional, os indicadores de liquidez corrente (ativo circulante/passivo circulante); capital de giro das vendas (inventários/vendas); índice de cobertura de juros (EBIT - lucro antes dos juros e impostos) e o fluxo de caixa/aplicações. Uma limitação identificada no estudo de Donada e Dostaler (2005) refere-se à utilização de medidas financeiras para o cálculo da folga organizacional, haja vista que não permite saber se a presença de folga deriva de uma decisão consciente e intencional da gestão no emprego de folga.

Indjejikian e Matejka (2006) analisaram os fatores determinantes da folga organizacional em uma amostra de 104 unidades de negócios de grandes empresas descentralizadas, concentrando-se, em particular, como os sistemas de contabilidade de gestão afetam a folga organizacional. Assume-se que um gerente de unidade de negócios, em uma empresa descentralizada, é informado confidencialmente sobre um parâmetro de produtividade relevante às operações das unidades de negócios. Isso dá origem a um problema de controle, que se manifesta sob a forma de folga organizacional.

Os autores referidos utilizam metas de desempenho e/ou metas orçamentárias como um indicador de folga organizacional. Gerentes de unidades de negócios responderam a um instrumento de pesquisa para descrever suas metas orçamentárias em uma escala *Likert* de cinco pontos (1 - fácil de atingir a 5 - praticamente inatingíveis). O instrumento de pesquisa envolve questões relativas à: folga nas metas orçamentárias das unidades de negócios; folga nas informações

disponibilizadas às unidades; e folga na autoridade das decisões de unidades de negócios.

Ainda conforme Indjejikian e Matejka (2006), informações que suavizam problemas de controle e auxiliam na tomada de decisão, melhorando a compreensão das operações das unidades de negócios, contribuem para o aumento de folga organizacional. Primeiro: a folga organizacional é maior em locais em que a assimetria de informação entre a sede corporativa e a gestão da unidade de negócios é alta. Em segundo lugar: a folga organizacional é maior em unidades em que os sistemas de contabilidade de gestão relativamente se concentram mais no fornecimento de informações para a tomada de decisão do que no controle corporativo. Em terceiro lugar: a folga organizacional é persistente e positivamente correlacionada ao longo do tempo.

Maiga e Jacobs (2008) analisaram se os gestores das unidades de negócios usam seu julgamento ético para avaliar a criação de folga orçamentária como sendo positiva ou negativa. Para os autores, Onsi (1973) propôs que a participação orçamentária diminui a folga e leva a uma comunicação positiva, fazendo um gerente sentir que ele não está sobre pressão para criar folga.

De acordo com Maiga e Jacobs (2008), Onsi (1973) e Merchant (1985), foram encontradas correlações negativas significativas entre a participação do orçamento e folga. Medir a folga orçamentária de uma organização é extremamente difícil. Por isso, o estudo de Maiga e Jacobs (2008) propõe medidas de autorrelato com suposições de folga e propensão dos gestores em sua criação. O instrumento contempla questões sobre participação orçamentária (envolvimento na elaboração do orçamento, revisões, discussões, influência e contribuição no orçamento) e questões sobre a propensão para criar folga, utilizando escala *Likert* de 7 pontos (1 discordo totalmente a 7 concordo totalmente).

As medidas financeiras de folga organizacional e seus objetivos podem ignorar perspectivas importantes da folga que afetam comportamentos individuais e resultados nas organizações (MALLIDOU et al., 2011). Dessa forma, Mallidou et al. (2011) propuseram uma nova medida de folga para organizações de saúde que captura a percepção dos trabalhadores na organização, baseada em um conceito multidimensional. Ela envolve as dimensões de: recursos humanos (pessoal); recursos de tempo; e recursos de espaço. Os autores conceituam a folga em organizações de saúde como um recurso disponível aos gestores visando oferecer um atendimento seguro e de alta qualidade.

Para folga de recursos humanos, o instrumento desenvolvido por Mallidou et al. (2011) envolve duas questões avaliadas pela escala *Likert* (5 pontos). Para os recursos de tempo foram utilizadas três questões (escala *Likert* de 5 pontos), e para os de espaço disponível foram empregadas sete questões com escala *Likert* (5 pontos). O estudo envolveu 752 enfermeiros e 194 profissionais de saúde. A definição de folga, proposta por Mallidou et al. (2011), está em conformidade com o trabalho de Cyert e March (1963), em que se descreve a folga organizacional como a diferença entre os recursos totais e os pagamentos necessários aos membros de uma coalizão para manter a organização.

2.2.3.2 Estudos Anteriores sobre Folga Organizacional e Teoria da Contingência

A pesquisa elaborada por Waterhouse e Tiessen (1978) utilizou a Teoria da Contingência para desenvolver um modelo teórico de análise comparativa. Objetivou identificar possíveis necessidades de vários tipos de organizações e controles para resolver uma série de problemas relacionados ao *design* de sistemas gerenciais. Este sugere que a estrutura de uma organização depende do seu contexto e estruturas alternativas que possibilitam diferentes mecanismos de controle. O controle pode ser realizado por meio de autoridade centralizada ou descentralizada. A centralização implica que as organizações devem desenvolver meios para delegar atividades aos níveis mais baixos dentro delas. A descentralização só pode ocorrer como uma resposta às demandas ambientais ou tecnológicas dentro de subunidades organizacionais específicas. Portanto, a investigação sobre as variáveis gerenciais pode ser um meio de conceituar e observar os processos mais abstratos, como a formação de meta e as tentativas de resolução de conflitos, e, também, a inserção da folga organizacional para controlar as demandas do ambiente (WATERHOUSE; TIESSSEN, 1978).

O objetivo do estudo de Ettlie e Rubenstein (1987) é explorar as implicações do tipo de inovação e o sucesso do produto. Embora o tamanho, considerado uma variável contingencial, faça a diferença no processo de inovação, os recursos disponíveis por meio da folga, incluindo dinheiro, pessoas e instalações, são razões teóricas para suspeitar que o tamanho da organização pode ser tanto uma vantagem, como uma desvantagem para a inovação organizacional. Os autores contextualizam que os recursos de folga substancial em tempo, dinheiro e as pessoas são necessários para comercialização de produtos. A

amostra envolveu indústrias de transformação e compreendeu 380 respondentes (diretores, gerentes, presidentes, vice-presidentes de diversas áreas). Os resultados indicam que, conforme as empresas crescem (de 1.200 a 11.000 funcionários), são significativamente mais propensas a apresentar novos produtos. Porém, o tamanho não teve relação direta e significativa com o sucesso de novos produtos. Isso sugere que grandes empresas têm de obter retornos relativamente maiores sobre novas ofertas de produtos e as de menor porte podem ser bem sucedidas, apresentando ofertas de produtos radicalmente novos, se as restrições de recursos (folga) são resolvidas.

O estudo de Cheng e Kesner (1997) analisou o efeito da folga organizacional sobre a extensão da resposta de uma empresa diante de mudanças nas condições ambientais, centradas na Teoria da Contingência. Pressupõe-se que à medida que a adaptação envolva a adoção e implementação de novas ações organizacionais, as empresas com folga são mais propensas a responder agressivamente a mudanças nas demandas ambientais do que aquelas sem folga. A amostra envolveu 30 companhias aéreas com voos nos Estados Unidos. Os resultados fornecem suporte para a previsão geral de que, condicionado por padrões de alocação de recursos das empresas, a folga organizacional tem efeitos diferenciados sobre a extensão da resposta ambiental. Por conseguinte, quando uma empresa aloca mais recursos para a eficiência operacional interna, esse aumento de folga diminui a extensão da resposta ambiental. O oposto ocorre, no entanto, quando uma empresa aloca recursos para gastos com atividades de promoção e vendas. Nesse caso, o aumento da folga proporciona a extensão da resposta do meio ambiente.

A definição de folga dada por Nohria e Gulati (1997) aplica-se, em níveis organizacionais, capturando a medida que qualquer unidade organizacional (um indivíduo, departamento, função, divisão ou empresa como um todo) possa implantar rapidamente recursos excedentes para atender às contingências internas ou externas. A amostra envolveu gerentes de duas grandes corporações multinacionais da área de eletrônicos. Hipoteticamente, a folga tem um efeito significativo e positivo sobre a inovação. Quando o efeito do contexto ambiental de uma subunidade e o grau de controle exercido sobre ele são isolados, os efeitos de folga permanecem fortes. Houve pouca evidência de que tanto o grau de concorrência e dinamismo tecnológico em um ambiente ou o grau de controle exercido sobre uma organização têm influenciado a inovação. Da mesma forma, pode haver fatores que determinam a quantidade ideal de folga, como a cultura e a natureza de

seus sistemas de controle interno. Subunidades e fatores individuais também podem influenciar um nível ótimo de folga. Naturalmente, líderes fortes podem ser capazes de gerir melhor os recursos de folga e podem ser confiáveis com mais folga do que os líderes fracos.

Ju e Zhao (2009) objetivaram replicar o estudo de Tan e Peng (2003), inserindo uma perspectiva de contingência na análise dos impactos de moderação, tipos de propriedades e intensidade competitiva da organização na relação entre a folga organizacional e o desempenho. O estudo contemplou 60.945 observações em diversas organizações estatais, privadas e de capital estrangeiro da China em 5 anos (1998-2002). Para medir o desempenho utilizaram o ROA (retorno sobre os ativos), enquanto para a folga utilizaram a folga absorvida e não absorvida. A intensidade competitiva mede o tamanho da empresa em relação à indústria, indicando a competição. A propriedade foi medida com variáveis *dummies*, representado por empresas públicas e privadas. Os resultados sugerem que a influência negativa de folga absorvida é maior em empresas privadas e de capital estrangeiro, se comparadas às estatais. O efeito negativo da folga absorvida no desempenho da empresa se torna mais forte quando a competitividade da indústria é mais intensa. Quanto à folga organizacional, é relevante que os gestores estejam cientes, tanto dos efeitos diferenciais das folgas absorvida e não absorvida, quanto do impacto dos fatores que moderam os efeitos da folga no desempenho.

Huang e Chen (2010) analisaram os efeitos da diversidade tecnológica e da folga organizacional no desempenho da inovação, sugerindo a abordagem contingencial. Utilizaram, como medidas de desempenho, a quantidade e a qualidade de inovação. A tecnologia da informação representou a diversidade tecnológica e, para a folga organizacional, empregaram medidas financeiras. Como variáveis de controle e contingenciais usaram a idade, o tamanho e a intensidade de P&D das organizações. A amostra compreendeu 2.745 empresas durante 10 anos (1995-2004). Os resultados da análise de regressão indicam que a folga organizacional modera a relação entre a diversidade tecnológica e a inovação. A folga absorvida é mais útil para os resultados de inovação, quando as firmas adotam maior grau de aproximação de diversidade tecnológica. As empresas teriam um melhor efeito no aperfeiçoamento do desempenho da inovação, por meio de folga não absorvida, quando adotam um menor grau de diversidade tecnológica. Assim, organizações com diferentes abordagens tecnológicas poderiam utilizar diferentes recursos de folga para melhorar os seus resultados de inovação. Portanto, os gestores devem entender que a estratégia de

diversidade tecnológica deve ser cuidadosamente definida na organização, a fim de alcançar um melhor resultado.

A pesquisa desenvolvida por Anokhin, Wicent e Frishammar (2011) é conceitual e investiga um fenômeno previamente negligenciado: a tecnologia em desajuste. Embora a falta de estudos conceituais e empíricos sobre comercialização de tecnologia em desajuste não permita identificar o conjunto exato de fatores chave para o sucesso de comercialização, os autores sugerem que as estratégias de comercialização bem sucedidas podem ser condicionadas à fonte de tecnologia, à incerteza ambiental, à disponibilidade de folga organizacional, à apropriação da indústria e à complexidade tecnológica. Propõem que o modo de comercialização está sujeito a cinco fatores principais: a) fonte de tecnologia em desajuste; b) incerteza ambiental; c) apropriabilidade; d) disponibilidade de folga organizacional; e e) complexidade tecnológica. Com base na Teoria da Contingência, os autores postulam que o sucesso na comercialização de tecnologia em desajuste está sujeito às influências ambientais. Em particular, as situações altamente incertas favorecem relações flexíveis, enquanto os modos hierárquicos simples são suficientes para garantir o sucesso em situações de incerteza relativamente baixo. Esta diz respeito a interpretações ou a percepções em relação ao ambiente organizacional. Espaços altamente voláteis e incertos induzem as empresas a criar mecanismos de proteção em forma de folga, tanto financeira quanto não financeira.

O objetivo do estudo de Emassri e Harris (2011) foi: desenvolver uma investigação das relações entre o processo de definição do orçamento e de folga; como o orçamento, fatores comportamentais e contextuais podem afetar essa relação; e reconceituar o fenômeno da folga orçamentária e uma estratégia de gestão de risco orçamentário. Um método de estudo de caso foi aplicado em uma indústria de petróleo sediada no Egito, permitindo investigar os fatores que antecedem e afetam a criação de folga. No total, nove entrevistas estruturadas foram realizadas, dando aos pesquisadores uma forma diferente de pensar sobre o fenômeno de folga orçamentária. Os resultados demonstraram que a folga é criada, mas não é percebida negativamente pelos gestores onde quer que estejam na hierarquia organizacional. Alguns fatores da literatura parecem ter um efeito sobre a criação de folga orçamentária, mas o conceito de folga, como um comportamento negativo, adotado pela literatura, foi percebido pelos participantes como antiético e incoerente com a cultura egípcia. Gestores não reconhecem a folga orçamentária, apesar de uma contingência criada, era vista como

completamente racional e aceitável por ambos os superiores e subordinados.

O estudo de Lin e Liu (2012), por meio de adaptação, dependência de recursos e as perspectivas de contingência, tentou identificar os efeitos diretos das características do CEO em mudanças no grau de internacionalização da empresa, além dos efeitos moderadores de contingências organizacionais internas sobre as mudanças na relação entre o CEO e a estratégia internacional. A escolha de um CEO é uma decisão organizacional chave com consequências importantes para as estratégias organizacionais. A amostra incluiu 160 observações no período de 2000-2005. Os resultados demonstram o papel fundamental que a folga organizacional desempenha diante do comportamento de um novo CEO, porque serve como um facilitador de comportamento estratégico e criativo dentro de uma organização. Essas funções podem remover obstáculos quando um novo CEO apresenta planos para mudar uma estratégia internacional, porque outros gestores têm confiança em suas decisões. Além disso, a folga organizacional serve como um recurso para resolução de conflitos e pode incentivar outros gestores a aprovar uma mudança estratégica, devido ao alto critério e poder gerencial.

Partindo do pressuposto de que a folga organizacional proporciona oportunidades de investimentos financeiros e não financeiros para as organizações, demonstra-se relevância de investigações desta temática em relação aos estilos de liderança por considerar que estes influenciam a tomada de decisões internas e externas das empresas, possibilitando a utilização da folga de recursos e da folga orçamentária, observando sempre as necessidades e as possíveis variações contingentes que afetam e propiciam alterações no ambiente.

2.3 POSICIONAMENTO TEÓRICO

Na década de 1970, Burrell e Morgan (1979) agruparam as teorias ora existentes em quatro quadrantes paradigmáticos: humanismo radical, estruturalismo radical, o paradigma interpretativo e o funcionalista. Considerando as particularidades de cada quadrante exposto no referencial teórico, essa tese está alinhada ao paradigma funcionalista, utilizando a Teoria da Contingência como base. Conforme explica Burrell e Morgan (1979), o funcionalista preocupa-se em compreender a sociedade e produzir conhecimentos empíricos, dando explicações sobre a ordem social, *status quo*, integração social,

satisfação, solidariedade e realidade das organizações, sendo o que se busca na pesquisa, dar explicações sobre a realidade das indústrias têxteis em relação às variáveis contingenciais que influenciam direta e indiretamente a relação dos estilos de liderança à folga organizacional.

Entende-se que a Teoria da Contingência é adequada para analisar o contexto das indústrias têxteis do Estado de Santa Catarina, pois baseia-se na premissa de que não há um sistema de gestão universalmente adequado e que se aplica a todas as organizações de forma idêntica, em todas as circunstâncias, sugerindo que, dependendo das características organizacionais, deve-se identificar a melhor forma para se gerenciar as variáveis organizacionais elencadas (OTLEY, 1980). Para melhor gerenciamento e eficácia de um sistema gerencial, é relevante visualizar a capacidade de adaptação às mudanças externas e fatores internos à organização (HALDMA; HAATS, 2002).

Considerando que a Teoria da Contingência surgiu como meio para explicar a estrutura organizacional, Rayburn e Rayburn (1991) destacam que o desenho da organização, ou de suas unidades, depende de fatores como: a incerteza ambiental e a tecnologia, identificando formas ideais de controle sobre condições diversas, que buscam explicar como operam os procedimentos de controle organizacional. Além das variáveis incerteza, tecnologia, há a estratégia (MILES et al., 1978) e a estrutura organizacional (BURNS; STALKER, 1961). Em meio às variáveis contingenciais expostas na literatura, a tese investigará, para o alcance do objetivo do estudo, a incerteza ambiental, a estrutura, a estratégia e a tecnologia, almejando avaliar a sua influência na relação do estilo de liderança com a folga organizacional das indústrias têxteis de Santa Catarina.

Para identificar a incerteza ambiental, serviu-se do modelo de Hoque (2004), antecipado por Gordon e Narayanan (1984), Govindarajan (1984) e Ezzamel (1990). A incerteza ambiental é uma percepção que as pessoas que tomam decisões nas organizações possuem em relação ao ambiente externo (GORDON; NARAYANAN, 1984). As organizações que se deparam com elevados níveis de incerteza são as que necessitam de maior comunicação interna em relação a incertezas externas (HOQUE, 2004). Nesta pesquisa, utiliza-se a variável contingencial incerteza ambiental para verificar se esta variável explica a relação do estilo de liderança à folga organizacional.

Quanto à contingência estrutura, optou-se em utilizar o instrumento de Gerdin (2005), antecipado por Miller e Droge (1985). Baseado em Bruns e Waterhouse (1975) e Merchant (1981; 1984), Gerdin (2005) destaca que conforme as organizações crescem e tornam-

se complexas, tendem a descentralizar e implementar uma estratégia de controle mais orientada, envolvendo maior grau de padronização das informações. A estrutura está relacionada à autonomia dos gerentes em relação às decisões organizacionais (GERDIN, 2005). A escolha por esta variável contingencial tem como objetivo observar a autonomia dos gerentes das indústrias têxteis em relação às decisões: número de trabalhadores, necessidades de horas extras para atingir os objetivos produtivos, contratação de trabalhadores, decisões de investimentos, dentre outras, e se tal variável tem relação com os estilos de liderança e com a folga organizacional.

A estratégia, também caracterizada como uma variável contingencial, foi medida por meio do modelo de Jokipii (2010), antecipado por Miles et al. (1978), Shortell e Zajac (1990) e Guilding (1999). Optou-se em analisar os ciclos adaptativos: defensor, analisador e prospector por terem sido amplamente utilizados em pesquisas antecedentes na área gerencial. O ciclo defensor mantém um ambiente e domínio estável, apresenta uma fabricação limitada de produtos ao mercado e se esforça para impedir que concorrentes entrem em seu território (MILES et al., 1978). Diferente do defensor, o analisador tenta minimizar o risco e maximizar as oportunidades, explorando novos produtos e oportunidades de mercado, mantendo os produtos tradicionais e os clientes; o prospector encena um ambiente dinâmico e tem a capacidade de explorar novos produtos e oportunidades de mercado (MILES et al., 1978).

Jokipii (2010) sugere que certos tipos de sistema de controle serão adequados para estratégias particulares; prospectores são mais propensos a ter controles flexíveis para permitir uma rápida adaptação ao ambiente em constante mudança, enquanto os defensores são mais propensos a se concentrar em reduzir a incerteza e maximizar a eficiência. Comparado com os defensores, prospectores são mais flexíveis em modificar seus sistemas de gestão de acordo com as necessidades da gestão. Por esse motivo, utilizam-se os ciclos adaptativos para verificar em qual deles se enquadram as indústrias que perfazem o estudo empírico.

Para a contingência tecnologia, o estudo utiliza o modelo de Li, Zhang e Chan (2005), destacando que as competências tecnológicas das indústrias são essenciais para capturar oportunidades por meio do desenvolvimento de novos produtos. Assim, o estudo objetiva verificar se esta variável contingencial tem influência nos estilos de liderança e na folga organizacional das indústrias estudadas, visto que as indústrias

têxteis estão constantemente buscando atender a demanda de mercado com produtos inovadores e que perfazem as diferentes estações do ano.

O processo de relacionamento interpessoal que um indivíduo (ou mais) influencia as atividades e os comportamentos dos envolvidos com o intuito de alcançar objetivos organizacionais é típico de estilo de liderança (TREWATHA; VAUGHT, 1987). Vite (1981) destaca que a liderança envolve o uso de poder para influenciar as ações e pensamentos de outras pessoas para solucionar problemas. A literatura enfatiza que a Teoria da Contingência retrata líderes eficazes quando se adaptam ao seu ambiente e a principal função da chefia é avaliar fontes de variabilidade ambiental e combinações entre o estilo de liderança e a melhor opção para controlar os efeitos do ambiente (DERUE, 2011).

Stogdill (1963) propôs um estudo que contempla doze estilos de liderança: representação; reconciliação; tolerância à incerteza; persuasão; estrutura; tolerância à liberdade; assunção do papel; consideração; ênfase na produção; precisão preditiva; integração e orientação do superior. Dentre eles, para este estudo, optou-se em analisar os estilos com enfoque para: estrutura/tarefa, consideração/relacionamento, ênfase na produção e precisão preditiva. Destaca-se que o estilo de liderança “estrutura”, foi designado pela expressão “tarefa”, para não confundir com a “estrutura”, utilizada como variável contingencial.

Para Stogdill (1963) os líderes que demonstram um estilo relacionado à estrutura/tarefa, definem claramente o seu papel e permitem que seguidores saibam o que é esperado. O estilo consideração/relacionamento contempla um líder que se preocupa com o conforto, bem-estar, *status* e contribuições dos seguidores. O líder com ênfase na produção está centrado na pressão para saída produtiva e àquele líder com precisão preditiva é o que contempla exposições, clarividência e capacidade para prever o resultado com precisão. A escolha por esses quatro estilos de liderança se deu por considerar que estão relacionados ao objetivo da pesquisa, bem como para verificar quais estão atrelados à folga organizacional e sofrem influência de variáveis contingenciais.

Dentre as definições atribuídas para a folga organizacional, utiliza-se a de Bourgeois (1981), que a define como recursos adicionais disponíveis na organização. Estes podem ser utilizados para adaptar-se às pressões internas para fins de ajustes, ou pressões externas, para auxiliar na mudança política e/ou iniciar mudanças estratégicas em relação ao ambiente externo. De acordo com o autor, a folga serve como: a) incentivo para os atores organizacionais permanecerem dentro

do sistema; b) resolução de conflitos; c) mecanismo de cobertura no processo de fluxo de trabalho e; d) facilitador de certos tipos de comportamento estratégico e criativo na organização.

Observou-se, na literatura, que há diversas medidas de folga organizacional, tanto financeiras quanto não financeiras. Mallidou et al. (2001) notaram que a folga apresenta três implicações: é multidimensional, ou seja, pode ser operacionalizada não só em termos financeiros, mas também em outros tipos de recursos (pessoal, tempo e espaço); os gestores devem considerar recursos de folga como fator relevante para alcançar objetivos e resultados; os recursos podem influenciar a adoção e uso de melhores práticas organizacionais.

Revisando os modelos constantes na literatura para identificar a folga de recursos, optou-se por adotar o modelo de Mallidou et al. (2001), sendo que para os recursos humanos/pessoal os estudos que antecipam são: Kraatz e Zajac (2001); Windsor (2007); Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008); Facó e Csillag (2010). Para espaço/físico, o estudo antecedente é o de Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008), enquanto que para os recursos de tempo utiliza-se: Nohria e Gulati (1996); Greenhalgh et al. (2004); Augsdorfer (2005) e Kerfoot (2006). Considerando as particularidades da folga, essa pesquisa objetivou verificar, nas indústrias têxteis, se os gerentes consideram a folga de recursos como um fator importante aliado aos objetivos organizacionais, e se esta é influenciada pelos estilos de liderança e por variáveis contingenciais. A escolha desse modelo se justifica pelo fato de ser pouco explorado os recursos de folga organizacional não financeira nas empresas, e por considerar que o modelo já foi utilizado por pesquisas antecedentes.

A folga pode também estar relacionada ao orçamento. Maiga e Jacobs (2008) comprovaram que os gestores das unidades de negócios usam seu julgamento ético para avaliar a criação de folga orçamentária como sendo positiva ou negativa. Para esse estudo utilizou-se a proposição de Cyert e March (1963 apud WATERHOUSE; TIESSEN, 1978), definindo que a folga surge involuntariamente durante o processo orçamentário, com objetivo de estabilizar o desempenho da empresa, mesmo com as flutuações ambientais.

Maiga e Jacobs (2008) destacam que medir a folga em uma organização é extremamente difícil. Quanto à folga orçamentária, aproveitou-se o modelo de Maiga e Jacobs (2008) para atitude/propensão para criar folga, antecipado por Onsi (1973); Merchant (1985); Lal, Dunk e Smith (1996); Kren (2003) e Lau e Eggleton (2004). Embora os gestores possam ter uma propensão para

criar folga, é evidente que esta tendência pode ser aumentada ou reduzida pela maneira com que o sistema orçamentário é concebido e implementado (MERCHANT 1985), sendo descrita pelas variáveis que indicam a atitude de um gerente para criar folga (ONSI, 1973).

Para a manipulação/participação de folga, optou-se por Maiga e Jacobs (2008) antecipado por Onsi (1973); Merchant (1985) e Lal, Dunk e Smith (1996). A manipulação/participação de folga é observada por meio de variáveis que indicam como um gerente constrói e utiliza a folga dentro das organizações (ONSI, 1973). Para identificar a detecção de folga, usou-se o modelo de Lal, Dunk e Smith (1996), antecipado por Onsi (1973) e Merchant (1985). Onsi (1973) relata que a detecção de folga envolve variáveis que indicam a capacidade dos gerentes para detectar a folga com base na quantidade de informações que recebem em relação ao seu departamento e demais unidades organizacionais.

Para a institucionalização de folga, optou-se pelo modelo de Onsi (1973), que descreve a institucionalização pelas variáveis que compõem um gerente menos inclinado a reduzir a folga, ou seja, irredutível em relação a tal redução. Tais modelos envolvendo a folga orçamentária foram escolhidos pelo fato de terem se destacado em estudos anteriores, o que favorece comparações. Dessa forma, o estudo centra-se em analisar a influência direta das variáveis contingenciais com a folga orçamentária e a relação indireta destas com os estilos de liderança e a respectiva folga, possibilitando identificar se os gerentes as utilizam e se consideram relevantes para as atividades organizacionais e para alcançar os objetivos departamentais.

Visto que os estudos identificados na literatura geralmente relacionam a Teoria da Contingência de forma isolada à folga organizacional e aos estilos de liderança, busca-se arrolar a Teoria da Contingência à folga organizacional e aos estilos de liderança de forma conjunta nas indústrias têxteis do Estado de Santa Catarina.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresentam-se os métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Richardson (1989, p. 29), “método significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”. Dessa forma, considera-se o método uma sequência lógica, ou seja, conjunto ordenado de procedimentos, em que são traçados os variados processos necessários para alcançar o objetivo de uma pesquisa científica (CERVO; BERVIAN, 2003).

Para Oliveira (2002, p. 58), o método “se faz acompanhar da técnica, que é o suporte físico, são os instrumentos que o auxiliam para que se possa chegar a um determinado resultado: ensino, descoberta, aprendizado, invenção, investigação”. Em relação aos métodos e procedimentos dessa tese, apresenta-se, primeiramente, o delineamento da pesquisa. Na sequência, a população e amostra, *constructo*, hipóteses, instrumento de pesquisa e coleta de dados, procedimentos de análise dos dados, além da trajetória metodológica e limitações do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento está relacionado ao “planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla que envolve tanto a diagramação, quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados” (GIL, 2002, p. 43). Quanto ao delineamento da pesquisa, optou-se em estruturar as características metodológicas relativas a abordagem do problema, ao objetivo, e aos procedimentos de pesquisa.

Conforme exposto no posicionamento teórico, a tese enquadra-se no paradigma funcionalista por apresentar um objetivo regulador e prático, sendo que a maior preocupação centra-se em apresentar explicações sobre o contexto e integração social, compreendendo a sociedade ou grupo estudado, de forma que demonstre conhecimentos empíricos úteis à sociedade (BURRELL; MORGAN, 1979). A abordagem funcionalista é recorrente no campo organizacional e envolve teorias econômicas, psicológicas e organizacionais para buscar objetivos propositais (CHENHALL, 2003; CALDAS; FACHIN, 2007). O estudo faz uso da Teoria da Contingência, advinda do campo organizacional com enfoque no paradigma funcionalista.

No que tange ao problema, a abordagem adotada é quantitativa. Oliveira (2002) destaca que as pesquisas descritivas geralmente utilizam abordagem quantitativa. Richardson (1989, p. 29) relata que a

abordagem quantitativa “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento desses através de técnicas estatísticas”. Utiliza-se, como técnicas estatísticas, o Consenso, a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), descrita no tópico sobre procedimentos de análise dos dados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Para Hair Jr. et al. (2005, p. 85), as pesquisas descritivas “têm seus planos estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Gil (2002, p. 42) relata que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Para Martins e Theóphilo (2007, p. 61), nessa tipologia de estudo, “o pesquisador não tem controle sobre os eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e, criticamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”.

Já Oliveira (2002, p. 114) expõe que é considerado um “tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno”. Dessa forma, por buscar avaliar e descrever a influência de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança com a folga organizacional de indústrias têxteis é que se define a pesquisa como descritiva.

No que se refere aos procedimentos, ou a forma como foram coletados os dados, a pesquisa classifica-se como levantamento ou *survey*, envolvendo gerentes, líderes, supervisores e afins alocados nas indústrias analisadas. Gil (2002, p. 70) caracteriza a pesquisa de levantamento “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Basicamente, na concepção do autor, “procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Para Creswell (2010), pesquisas de levantamento descrevem quantitativamente tendências, atitudes e opiniões, incluindo estudos transversais e longitudinais, com aplicação de questionários ou, até mesmo, entrevistas estruturadas para coleta dos dados. Quanto à tipologia de coleta, optou-se em corte transversal, sendo que “os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente” (HAIR Jr. et al., 2005, p. 87). A tese faz uso de

questionário com perguntas fechadas do tipo escala *Likert* de 7 (sete) pontos, aplicado aos envolvidos nos meses de abril a agosto de 2014.

Utiliza-se, como técnica estatística, a análise fatorial exploratória e confirmatória, descrita no tópico sobre procedimentos de análise dos dados.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Os participantes envolvidos na análise foram selecionados intencionalmente e por acessibilidade, conforme sugere Creswell (2010). Justifica-se a utilização dessa metodologia pela dificuldade de acesso a todas as organizações têxteis do Estado de Santa Catarina, seja pela dificuldade de acesso e aceitabilidade por parte das empresas para participar do estudo, ou pela dificuldade nos contatos. A intencionalidade também se justifica pelo critério de questionar apenas gerentes, líderes, encarregados, supervisores e afins das indústrias têxteis pesquisadas.

O Estado de Santa Catarina ocupa uma posição de destaque no Brasil e possui um relevante parque industrial. A indústria de transformação ocupa a quarta posição do país de empresas e quinta posição em número de trabalhadores, sendo que os segmentos que contemplam artigos do vestuário e alimentar são os que empregam maior quantidade de colaboradores, seguidos do setor de artigos têxteis (FIESC, 2013). Ainda, de acordo com dados da FIESC (2013), Santa Catarina é o maior fabricante de travesseiros e líder na América Latina em fabricação de etiquetas tecidas. Ocupa posição de destaque no comércio internacional em relação a roupas de toucador/cozinha, tecidos atalhados e de camisetas T-Shirt confeccionados em malha de algodão.

De acordo com a FIESC, em 2011, o Estado de Santa Catarina contava com 9.702 indústrias da cadeia têxtil, 58.989 trabalhadores na fabricação de produtos têxteis e 110.445, na confecção de artigos do vestuário e acessórios. Apresentava 17,7% do valor da transformação industrial de Santa Catarina e participou com 1,9% das exportações em 2012, o que equivale a US\$ 172 milhões, sendo o segundo Estado com maior participação da indústria de transformação no PIB.

O setor têxtil e o de confecção no Brasil destacam-se no cenário mundial, por seu profissionalismo, criatividade, tecnologia e dimensões do parque fabril. Representam a sexta maior indústria do mundo, segundo maior produtor de denim e o terceiro em produção de malhas. Considerados autossuficientes na produção de algodão, produzindo ao ano 9,8 bilhões de peças confeccionadas (sendo que 5,5

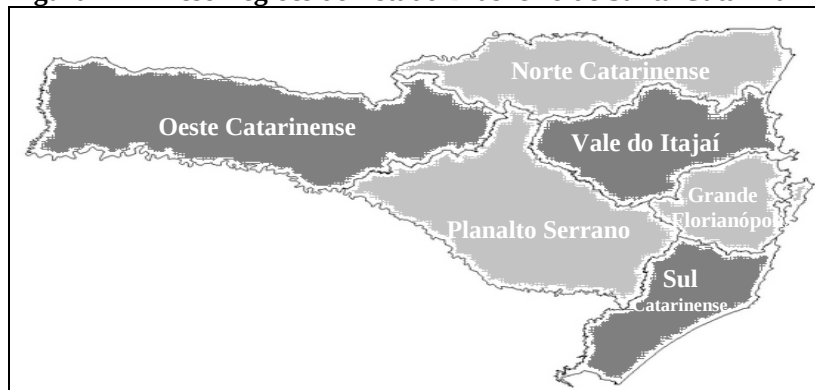
bilhões são peças do vestuário), são referências mundiais em *Beachwear*, *Jeanswear* e *Homewear*. Diversos segmentos vêm ganhando mercado internacional com a moda feminina, masculina, infantil, *fitness* e moda íntima (ABIT, 2014).

Assim, a economia industrial do Estado de Santa Catarina caracteriza-se pela forte concentração dos diversos polos industriais, dentre eles o têxtil e vestuário (FIESC, 2013). De acordo com a ABIT, diversas organizações compõem a cadeia têxtil, incluindo as empresas produtoras de fibras naturais, artificiais e sintéticas, passando pelas fiações, beneficiadoras, tecelagens, até as confecções.

Considerando a relevância do setor têxtil para o Estado de Santa Catarina, optou-se em analisar a junção das organizações que contemplam essa cadeia. Ressalta-se que as organizações que contemplam a cadeia têxtil são: produtoras de fibras naturais, artificiais e sintéticas, fiações, beneficiadoras, tecelagens e confecções. Foram utilizadas duas variáveis, uma para caracterizar a região na qual pertencem as empresas participantes do estudo e outra para caracterizar o porte organizacional. As variáveis foram: região geográfica, classificada de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE; e o tamanho, caracterizado pelo número de funcionários, conforme sugere o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

De acordo com IBGE, o Estado de Santa Catarina é dividido em 6 (seis) mesorregiões: Oeste Catarinense, Norte Catarinense, Vale do Itajaí, Planalto Serrano, Grande Florianópolis e Sul Catarinense, conforme se observa na Figura 12.

Figura 12 – Mesorregiões do Estado Brasileiro de Santa Catarina



Fonte: Adaptado do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2014).

As principais concentrações industriais no Oeste Catarinense são o alimentar e o mobiliário. No Norte Catarinense, concentram-se o mobiliário, madeira, metalurgia, produtos de metal, máquinas e equipamentos, material elétrico, autopeças, produtos de plástico e vestuário. Já no Vale do Itajaí, a maior concentração é em indústrias têxteis, vestuário, indústria naval, produtos de metal e autopeças. No Planalto Serrano centram-se a madeira, papel e celulose. Na região da Grande Florianópolis, a concentração é para tecnologia e informática, calçados, pesca e minerais não metálicos, enquanto no Sul Catarinense, destacam-se a cerâmica, carvão, vestuário e descartáveis plásticos (FIESC, 2013).

Quanto ao porte das empresas, há diversas classificações, como a da receita operacional bruta anual, utilizada e sugerida pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES); pelo faturamento anual, como sugere a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA); a receita bruta anual e número de colaboradores, conforme sugere o SEBRAE. Para essa tese, optou-se em utilizar o número de colaboradores sugerido pelo SEBRAE em consonância com o IBGE.

É relevante destacar que dados financeiros dificilmente seriam disponibilizados pelas organizações, o que justifica a utilização do número total de colaboradores para classificar o porte das indústrias têxteis pesquisadas. Assim, foi possível identificar a região geográfica e o porte das organizações que contribuíram com o estudo.

A população contempla: os líderes, os encarregados, os gerentes, os supervisores e afins que foram indicados pelo departamento de recursos humanos e demais departamentos (*marketing*, financeiro, entre outros) para participar do estudo. A amostra compreende àqueles que responderam ao instrumento de pesquisa conforme observa-se no Quadro 11.

Quadro 11 – População e amostra por localização geográfica e porte organizacional

Localização geográfica	Porte das Organizações				Total
	Micro-empresa Até 19 colaboradores	Pequena empresa De 20 a 99 colaboradores	Média empresa De 100 a 499 colaboradores	Grande empresa Mais de 500 colaboradores	
Oeste Catarinense	-	-	1	-	1
Norte Catarinense	-	-	52	23	75
Vale do Itajaí	7	47	76	118	248
Total	7	47	129	141	324

Fonte: Dados da pesquisa.

No total, 41 (quarenta e uma) empresas participaram da pesquisa, sendo que 10 (dez) são de grande porte, 16 (dezesseis) de médio porte, 13 (treze) pequenas empresas e duas microempresas. A amostra contempla 324 respondentes, sendo que a região do Vale do Itajaí foi a que mais contribuiu com o estudo, totalizando uma amostra para essa região de 248 líderes, seguido da região Norte Catarinense, com 75 líderes participantes, e a região Oeste Catarinense com um respondente. Para as demais regiões não houve respondentes. Na sequência apresenta-se o constructo da pesquisa.

3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

Martins e Theóphilo (2007, p.35) destacam que “para explorar empiricamente um conceito teórico, o pesquisador precisa traduzir a assertiva genérica do conceito em uma relação com o mundo real, baseada em variáveis e fenômenos observáveis e mensuráveis, ou seja, elaborar (construir) um *constructo* e operacionalizá-lo”.

Dessa forma, estruturou-se o constructo da pesquisa, a fim de apresentar os objetivos específicos, relacionando-os às variáveis, às subvariáveis, à operacionalização e as medidas utilizadas. O Quadro 12 apresenta as variáveis contingenciais, seguido do Quadro 13, que demonstra as variáveis de estilos de liderança.

O Quadro 14 apresenta as variáveis relacionadas à folga organizacional, ambos envolvendo o objetivo específico “a”. As variáveis contingenciais investigadas nas indústrias têxteis foram: incerteza ambiental, estrutura, estratégia e tecnologia. A subvariável incerteza ambiental é pautada no estudo de Hoque (2004). Lawrence e Lorsch (1967) consideram que a incerteza ambiental é uma percepção (interpretação subjetiva) dos tomadores de decisão (GORDON; NARAYANAN, 1984).

Assim, argumenta-se que há necessidade de maior comunicação interna em relação a incertezas externas, em organizações que operam em elevados níveis de incerteza ambiental (HOQUE, 2004). Para a operacionalização, o instrumento utilizado foi o questionário com perguntas fechadas do tipo escala *Likert*. Quanto mais próximo de 7 (escala *Likert*), maior será a incerteza ambiental percebida pelos líderes das unidades produtivas.

Para a subvariável estrutura, utiliza-se a percepção de Gerdin (2005), antecipado por Miller e Droge (1985), com enfoque para a centralização/descentralização. O instrumento empregado para coletar as

informações em relação à estrutura foi o questionário, considerando uma escala *Likert*. Por meio do instrumento, foi possível identificar o nível de autoridade que os gerentes possuem para tomada de decisão e caracterizar a estrutura em centralizada ou descentralizada. Quanto maior a autoridade (próximo de 7), mais descentralizada é a unidade de negócios; quanto menor autoridade (próximo de 1), mais centralizada.

Quadro 12 – Constructo da pesquisa referente às Variáveis Contingenciais

Objetivo: a) caracterizar as variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga organizacional				
Variáveis	Subvariáveis	Operacionalização das subvariáveis	Medidas	Autores
a1) Variáveis contingenciais	Incerteza Ambiental	1 Ações dos fornecedores 2 Ações dos concorrentes 3 Demanda dos clientes 4 Disponibilidade de crédito/taxas de juros 5 Mudanças na legislação 6 Ações dos sindicatos 7 Desregulamentação e globalização 8 Momento econômico 9 Relações industriais 10 Produção e TI	Questões (1 a 10) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (fácil de prever - difícil de prever)	Hoque (2004), antecipado por Gordon e Narayanan (1984), Govindarajan (1984), Ezzamel (1990).
	Estrutura	1 Número de trabalhadores 2 Contratação de trabalhadores 3 Horas extras 4 Data de entrega e prioridades 5 Métodos de seleção de pessoal 6 Métodos de trabalho 7 Máquinas/equipamentos a utilizar 8 Alocação de trabalho 9 Decisões de investimentos menores 10 Decisões de investimentos maiores	Questões (11 a 20) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (baixa autoridade - alta autoridade)	Gerdin (2005) antecipado por Miller e Droge (1985).

Continua...

Continuando...

a1) Variáveis contingenciais	Estratégia	1 Serviços/produtos regulares (defensor) 2 Serviços/produtos padronizados (analisador) 3 Serviços/produtos mudando constantemente (prospector)	Questões (21 a 23) Classificação 0-1	Jokipii (2010), antecipado por Miles et al. (1978), Shortell e Zajac (1990), Guilding (1999).
	Tecnologia	1 Tecnologias sofisticadas 2 Produtos no estado da arte da tecnologia 3 Investimentos em P&D 4 Competências da equipe de P&D	Questões (24 a 27) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (discordo totalmente – concordo totalmente)	Li, Zhang e Chan (2005).

Fonte: Elaborado pela autora.

Outra subvariável contingencial estudada é a estratégia, que centrou-se nos estudos de Jokipii (2010), Miles et al. (1978), Shortell e Zajac (1990) e Guilding (1999). Miles et al. (1978) que caracterizaram a estratégia em ciclos adaptativos. Miles et al. (1978) destacam que os defensores buscam domínio estável e produção limitada, impedindo que concorrentes entrem no seu território. Para o analisador, o objetivo é explorar novos produtos e oportunidades de mercado ao mesmo tempo, mantendo seus produtos tradicionais e clientes. A capacidade principal do prospector é a de encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado (MILES et al., 1978).

Assim, pressupõe-se que certos tipos de sistemas de controle serão adequados a estratégias particulares. Prospectores são mais propensos a ter controles flexíveis, permitindo rápida adaptação ao ambiente em mudança, enquanto os defensores são mais propensos a se concentrar em reduzir a incerteza e maximizar a eficiência (JOKIPII, 2010). A Estratégia não é diretamente incluída no modelo geral de análise, mas utilizada para avaliar separadamente a influência desta nas relações propostas.

Para a subvariável contingencial tecnologia utilizou-se a definição e o instrumento desenvolvidos por Li, Zhang e Chan (2005). Para os autores, as competências tecnológicas são essenciais para capturar oportunidades por meio do desenvolvimento de novos produtos de alta qualidade e/ou tecnologias. Como meio de coleta de dados, aplicou-se um questionário com perguntas fechadas do tipo escala *Likert*. Além das variáveis contingenciais, estudou-se, também, os estilos de liderança. O Quadro 13 sintetiza o constructo referente às variáveis de estilos de liderança.

Quadro 13 – Constructo da pesquisa referente às variáveis de Estilos de Liderança

Objetivo: a) caracterizar as variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga organizacional				
Variáveis	Subvariáveis	Operacionalização das subvariáveis	Medidas	Autores
a2) Estilos de liderança	Estrutura/Tarefa	1 Expectativa do grupo 2 Uso de procedimentos uniformes 3 Insere ideias no grupo 4 Demonstra atitudes claras 5 Decide o que e como fazer 6 Atribui ao grupo tarefas específicas 7 Nível de certeza do grupo 8 Agenda trabalhos 9 Padrões de desempenho definidos 10 Regras e regulamentos	Questões (29, 33, 37, 41, 45, 49, 52, 55, 58, 61) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre)	Abernethy, Bouwens e Lent (2010), antecipado por Stogdill (1967); Brownell (1985); Otley e Pierce (1995); Moores e Yuen (2001); Luft e Shields (2003); Judge, Piccolo e Iles (2004); Richard (2006).
	Consideração/Relacionamento	1 Amigável/acessível 2 Agradável 3 Aceita sugestões do grupo 4 Trata igual o grupo 5 Comunica alterações 6 Reservado 7 Atenta para o bem estar 8 Disposto a mudanças 9 Recusa explicar ações 10 Não consulta o grupo	Questões (30, 34, 38, 42, 46, 50, 53, 56, 59, 62) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre)	Abernethy, Bouwens e Lent (2010), antecipado por Stogdill (1967); Brownell (1985); Otley e Pierce (1995); Moores e Yuen (2001); Luft e Shields (2003); Judge, Piccolo e Iles (2004); Richard (2006).

Continua...

Continuando...

a2) Estilos de liderança	Ênfase na Produção	1 Estímulo para horas extras 2 Competitividade 3 Desempenho do grupo 4 Trabalho acelerado 5 Produção acelerada 6 Cobrança por produção 7 Calma no trabalho 8 Mantém-se ativo 9 Ultrapassa recordes 10 Mantém a capacidade do grupo	Questões (31, 35, 39, 43, 47, 51, 54, 57, 60, 63) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre)	Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967); Canales, Delgado e Slate (2008).
	Precisão preditiva	1 Decisões precisas 2 Prevê o futuro 3 Concretização de previsões 4 Previsão de tendências 5 Problemas e planos	Questões (32, 36, 40, 44, 48) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre)	Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967); Canales, Delgado e Slate (2008).

Fonte: Elaborado pela autora.

O constructo referente aos estilos de liderança contempla as subvariáveis: estrutura/tarefa, consideração/relacionamento, ênfase na produção e precisão preditiva. Abernethy, Bouwens e Lent (2010) exploram como o estilo de liderança influencia a maneira com que um líder se comunica, desenvolve e executa os objetivos da empresa e observaram que opções de controle são determinadas por características de liderança.

O instrumento desenvolvido por Stogdill (1963), conforme destacam Abernethy, Bouwens e Lent (2010), possibilita distinguir claramente o estilo de liderança e as decisões relativas à delegação de autoridade e a forma com que o sistema de planejamento e controle são utilizados.

Para a estrutura/tarefa optou-se em empregar a definição de Abernethy, Bouwens e Lent (2010), antecipados por Stogdill (1967), Brownell (1985), Otley e Pierce (1995), Moores e Yuen (2001), Luft e Shields (2003), Judge, Piccolo e Iles (2004) e Richard (2006). É relevante destacar que os estudos remetem à subvariável apenas com a descrição “estrutura”, mas, para a tese, utiliza-se a expressão estrutura/tarefa para que, quando estiver tratando de estilos de liderança, a expressão “estrutura”, não se confunda com “estrutura” também utilizada como subvariável contingencial.

Para a coleta de dados, optou-se pelo instrumento utilizado por Abernethy, Bouwens e Lent (2010), antecipados por Stogdill (1967), utilizando escala *Likert* de 7 pontos. A coleta de dados se deu por meio de questionário, envolvendo líderes das empresas analisadas. As questões de liderança são intercaladas no questionário. Por isso, para medir a estrutura/tarefa utilizou-se 10 questões (29, 33, 37, 41, 45, 49, 52, 55, 58 e 61), conforme o Apêndice “C”. Elas refletem as definições de tarefas e são dependentes de regras e procedimentos que orientam o comportamento dos subordinados e monitoram a adesão às normas padronizadas (ABERNETHY; BOUWENS; LENT, 2010).

O estilo de liderança, com enfoque para consideração/relacionamento também sofre uma alteração na descrição. Para fins desta tese, optou-se em inserir a expressão “relacionamento”, por considerar que as questões estão destinadas a analisar a relação dos líderes com os liderados. O estilo de consideração/relacionamento é caracterizado como um líder preocupado com o bem-estar de seus subordinados e aqueles que desejam tê-los envolvidos na tomada de decisão da empresa.

Ou seja, os subordinados têm poder para tomar decisões locais e não são limitados por papéis e responsabilidades estruturadas

(ABERNETHY; BOUWENS; LENT, 2010). Para a coleta de dados, utilizou-se o questionário envolvendo dez questões (30, 34, 38, 42, 46, 50, 53, 56, 59, 62), conforme o Apêndice “C”, do tipo escala *Likert* de 7 pontos, adaptado do estudo original que contemplava uma escala *Likert* de 5 pontos. Essa adaptação foi feita para todas as perguntas relativas aos estilos de liderança, para que as questões do questionário contemplassem a mesma escala *Likert*.

Outro estilo de liderança em que se baseia o estudo é o estilo com ênfase na produção, conforme preconiza Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967) e Canales, Delgado e Slate (2008). Stogdill (1967) considera que os líderes com ênfase na produção são aqueles que cobram por maior produção diária, semanal, mensal, buscando sempre ultrapassar recordes. Para observar esse estilo, empregou-se dez questões (31, 35, 39, 43, 47, 51, 54, 57, 60, 63) do tipo escala *Likert*, que podem ser observadas no Apêndice “C”.

Quanto ao estilo de liderança com precisão preditiva, o estudo utiliza Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967), Canales, Delgado e Slate (2008). Para Stogdill (1967), o líder com esse estilo busca expor claramente suas atividades e tem capacidade para prever o resultado com precisão. Para observar esse tipo de liderança, foi utilizado o questionário envolvendo cinco questões fechadas (32, 36, 40, 44, 48) (Apêndice C).

Considerando que para todos os estilos a escala *Likert* representa “nunca age como descrito” (escala menor) e “sempre age com o descrito” (escala maior), o estilo com maior pontuação será o desejado pelas indústrias têxteis. Posterior aos estilos de liderança, analisa-se a folga organizacional.

O Quadro 14, contemplando ainda o objetivo “a”, mostra as métricas utilizadas para medir a folga organizacional. Para tanto, foram segregadas em folga de recursos (humano/pessoal, espaço/físico e tempo) e folga orçamentária, envolvendo atitude/propensão para criar a folga, manipulação/participação de folga, detecção e institucionalização de folga.

A disponibilidade de folga de recursos em fatores humanos (pessoal), espaço físico e tempo, dá-se pelos meios disponíveis à organização para oferecer produtos e serviços de qualidade e por considerar que a construção de folga é multidimensional, ou seja, pode ser operacionalizada não só em termos financeiros, mas também outros tipos de recursos que visam melhorar os resultados. Assim, recursos de pessoal, espaço e tempo em níveis adequados são essenciais em unidades de negócios para garantir a eficiência, eficácia, produtividade e

excelência, a fim de melhorar a qualidade dos produtos (MALLIDOU et al., 2011).

Para obter os dados necessários quanto à folga de recursos humano/pessoal, optou-se pelos estudos de Mallidou et al. (2011), antecipados por Kraatz e Zajac (2001), Windsor (2007), Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008) e Facó e Csillag (2010). O instrumento utilizado é um questionário com perguntas fechadas, na escala *Likert* de 7 pontos, com duas questões envolvidas (64 e 65). Respostas próximas de um (1) representam unidades de negócios com pouca folga de recursos humanos.

Quanto aos recursos de espaço físico, foram considerados os estudos de Mallidou et al. (2011), antecipados por Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008). Três questões (66, 67 e 68), descritas no Apêndice “D”, foram utilizadas para obter os dados necessários à análise desses recursos. As respostas foram tabuladas por meio de escala *Likert* de 7 pontos. Já para os recursos de tempo, empregou-se a definição dos estudos de Mallidou et al. (2011), antecipados por Nohria e Gulati (1996), Greenhalgh et al. (2004), Augsdorfer (2005), Kerfoot (2006). O questionário contempla quatro questões necessárias para obter os respectivos dados. As respostas, para ambos os recursos (espaço físico e tempo), próximas de um (1), representam unidades de negócios com poucos recursos de espaço e tempo.

Maiga e Jacobs (2008) relatam que medir a folga orçamentária é extremamente difícil e envolve formas flexíveis para criá-la. Quatro subvariáveis foram utilizadas para obter respostas quanto à atitude/propensão para criar folga, manipulação/participação de folga, detecção e institucionalização de folga orçamentária.

Os estudos de Maiga e Jacobs (2008), Onsi (1973), Merchant (1985), Lal, Dunk e Smith (1996), Kren (2003) e Lau e Eggleton (2004) serviram como base para investigar a atitude/propensão dos líderes para criar folga, a partir do uso de questionário com cinco questões fechadas (Apêndice D). A subvariável manipulação/participação de folga foi medida por meio da definição de Maiga e Jacobs (2008), antecipados por Onsi (1973), Merchant (1985) e Lal, Dunk e Smith (1996). A coleta dos dados se deu por meio de questionário com duas questões sobre essa subvariável, conforme expõe o Apêndice “D”.

Quadro 14 – Constructo da pesquisa referente às variáveis de Folga Organizacional

Objetivo: a) caracterizar as variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga organizacional					
Variáveis		Subvariáveis	Operacionalização das subvariáveis	Medidas	Autores
Folga Organizacional	a3) Folga de Recursos	Humano/pessoal	1 Atividades 2 Qualidade	Questões (64, 65) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (discordo totalmente – concordo plenamente)	Mallidou et al. (2011), antecipado por Kraatz e Zajac (2001); Windsor (2007); Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008); Facó e Csillag (2010).
		Espaço/Físico	1 Espaço para atividades 2 Espaço para reuniões 3 Frequência	Questões (66, 67, 68) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre)	Mallidou et al. (2011), antecipado por Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008).
		Tempo	1 Atividades extras 2 Tempo para reuniões 3 Tempo para leituras 4 Tempo para desenvolver novos produtos	Questões (69, 70, 71, 72) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre)	Mallidou et al. (2011), antecipado por Nohria e Gulati (1996); Greenhalgh et al. (2004); Augsdorfer (2005); Kerfoot (2006).

Continua...

Continuando...

	a4) Folga Orçamentária	Atitude/Propensão para criar folga	1 Elaboração do orçamento 2 Metas orçamentárias 3 Orçamento para produção e gestão 4 Aceitabilidade de folga 5 Vantagem da folga orçamentária	Questões (73, 74, 75, 76, 77) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre)	Maiga e Jacobs (2008), antecipado por Onsi (1973); Merchant (1985); Lal, Dunk e Smith (1996); Kren (2003); Lau e Eggleton (2004).
		Manipulação/participação de folga	1 Habilidade para gerenciar folga 2 Atenção do superior	Questões (78, 79) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre)	Maiga e Jacobs (2008), antecipado por Onsi (1973); Merchant (1985); Lal, Dunk e Smith (1996).
		Deteção de folga	1 Informações para detectar folga no orçamento 2 Informações sobre atividades do departamento e produção 3 Instrumentos para identificar folga orçamentária	Questões (80, 81, 82) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre)	Lal, Dunk e Smith (1996), antecipado por Onsi (1973); Merchant (1985).
		Institucionalização de folga	1 Redução de folga pela rentabilidade passada 2 Redução de folga por tempo no cargo 3 Atitude para reduzir folga	Questões (83, 84, 85) Escala <i>Likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre)	Onsi (1973).

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a detecção de folga, optou-se pela definição de Lal, Dunk e Smith (1996), antecipados por Onsi (1973) e Merchant (1985). Para a institucionalização de folga, empregou-se o estudo de Onsi (1973), sendo que, para a detecção de folga e institucionalização, utilizam-se três questões respectivamente, com aplicação de questionário, também na escala *Likert* de 7 pontos, a fim de padronizar as respostas. Destaca-se que, para a folga orçamentária, utilizou-se da escala *Likert* de 7 pontos (1 nunca – 7 sempre). Assim, quanto mais próximo de um (1), menor será a atitude, manipulação, detecção e institucionalização de folga orçamentária.

Além do objetivo “a”, outros três foram formulados. Os objetivos “b”, “c”, “d” e “e”, que por apresentarem natureza analítica, possuem um constructo sintético, conforme se observa no Quadro 15.

Quadro 15 – Constructo referente aos objetivos “b”, “c” e “d”

Objetivos específicos	Operacionalização das subvariáveis
b) Relacionar as variáveis contingenciais aos estilos de liderança;	A partir dos achados do objetivo A – relação das variáveis a1 e a2.
c) Relacionar as variáveis contingenciais à folga organizacional;	A partir dos achados do objetivo A – relação das variáveis a1 com a3 e a4.
d) Relacionar os estilos de liderança à folga organizacional;	A partir dos achados do objetivo A – relação das variáveis a2 com a3 e a4.
e) Verificar a influência indireta das variáveis contingenciais na relação entre o estilo de liderança e a folga organizacional.	A partir dos achados dos objetivos A, B, C e D.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a descrição do constructo, demonstrando as subvariáveis e sua operacionalização, apresentam-se na sequência, as hipóteses da pesquisa.

3.4 HIPÓTESES DA PESQUISA

Hipóteses quantitativas de pesquisa são previsões feitas pelo pesquisador sobre as relações que são esperadas entre as variáveis do estudo (CRESWELL, 2010). Nessa perspectiva, para se testar uma hipótese é necessário aplicar procedimentos estatísticos sobre uma determinada amostra. Para o estudo, formularam-se cinco hipóteses gerais, estruturadas a partir da literatura, e dezesseis sub-hipóteses formuladas a partir dessas. Apresenta-se, na sequência, uma descrição da teoria, objetivando elucidar as hipóteses que compõem o estudo.

A perspectiva da Teoria da Contingência é que a estrutura de uma organização eficiente varia de acordo com fatores organizacionais, tais como tecnologia e meio ambiente (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978). Na concepção de Donaldson (2001), a teoria contingencial parte do pressuposto de que a eficácia da organização resulta de ajustes entre as características organizacionais, como variáveis ambientais, estrutura, estratégia, ambiente, tecnologia e tamanho (OTLEY, 1980; DONALDSON, 2001). Essa visão foi sustentada por Waterhouse e Tiessen (1978), quando destacaram que as estruturas organizacionais e os processos eficientes dependem do contexto organizacional e influenciam a liderança organizacional.

A literatura demonstra que os fatores ambientais têm sido invocados para explicar as diferenças na utilização das informações gerenciais, como a concorrência, preço, *marketing* e outros (KHANDWALLA, 1972; OTLEY, 1980). A busca por informações, por parte dos tomadores de decisões, depende do nível de incerteza ambiental percebido, levando em consideração que, quanto maior for a incerteza ambiental, maior será a dificuldade em prever eventos futuros, o que pode exigir revisões frequentes em relatórios organizacionais, orçamentos e padrões internos (EZZAMEL, 1990).

A perspectiva de contingência propõe que os resultados organizacionais são afetados pelo comportamento dos líderes sob algumas condições, como crises e alta incerteza ambiental. Na incerteza ou crise, a cultura organizacional pode estar limitando a capacidade do líder ou da cultura, o que pode proporcionar oportunidades para os líderes exercerem suas habilidades (ZEHIR et al., 2011). Galbraith (1977), citado por Vincent e Eggleton (2003), sugeriu que, quanto maior é a incerteza frente às tarefas, maior a quantidade de informação que devem ser processadas entre os tomadores de decisões durante a execução das tarefas, a fim de atingir um dado nível de desempenho. Dessa forma, a incerteza aumenta a complexidade das decisões que

confrontam os gerentes, afetando, assim, o papel facilitador na tomada de decisão dos sistemas gerenciais.

Para Govindarajan e Shank (1992), os gerentes controlam suas próprias ações, mas eles não podem controlar os estados de natureza que combinam suas ações para produzir os resultados. Seguindo o raciocínio, pode-se argumentar que há uma maior necessidade de aumento da comunicação dentro das empresas operadoras em elevados níveis de incerteza ambiental. Essa exigência de uma maior comunicação pode estar relacionada a um maior uso de medidas não financeiras e de que forma elas auxiliam na avaliação da incerteza em uma ampla gama de áreas, como a demanda do mercado, a satisfação do cliente, inovação, suprimentos e funcionários (HOQUE, 2004).

Considera-se que, quando o ambiente é altamente incerto, a gestão deve analisar sobre como lidar com as incertezas. Em situações altamente incertas, a medição da eficácia exige maior dependência da administração sobre as medidas não financeiras, como por exemplo, participação de mercado, satisfação do cliente, o uso eficiente de P&D, eficiência e qualidade, e outros (HOQUE, 2004). Outra variável contingencial está relacionada à estrutura, que se relaciona à autoridade concedida a indivíduos e a grupos nas organizações, para que possam realizar os objetivos pré-estabelecidos. A quantidade de autoridade distribuída ou realizada por indivíduos dentro das empresas é que varia natural e consideravelmente. A forma de distribuição de autoridade é um dos elementos importantes da estrutura organizacional (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978).

Gerdin (2005) destaca que diversas são as medidas utilizadas na literatura para caracterizar a estrutura organizacional, como padronização dos trabalhos, tamanho da unidade, complexidade e grau de descentralização. Esta está relacionada aos padrões de decisões e à autonomia na tomada de decisão dos gerentes. A descentralização em organizações grandes e complexas, portanto, está associada muitas vezes, a sistemas bem desenvolvidos para permitir a avaliação de desempenho da subunidade (GALBRAITH, 1973; BRUNS; KHANDWALLA, 1974; WATERHOUSE, 1975; GORDON; MILLER, 1976; WATERHOUSE; TIESSEN, 1978; MERCHANT, 1981; CHENHALL; MORRIS, 1986; GUL; CHIA, 1994; HOQUE, 2004).

Conforme as organizações e os departamentos crescem e tornam-se mais complexos, tendem a descentralizar e a implementar uma estratégia de controle mais orientada, envolvendo maior grau de comportamento formalizado e aumentando o uso de padrões formais de comunicação. Em contraste, empresas menores, mais homogêneas e

centralizadas, tendem a confiar mais em mecanismos de controles informais, pessoalmente orientados, como a supervisão direta e a comunicação face a face (BRUNS; WATERHOUSE, 1975; MERCHANT, 1984; Gerdin, 2005).

A forma de distribuição de autoridade é tipicamente descrita em termos verticais, existentes em um contínuo que vai da autoridade centralizada para a descentralizada. Define-se descentralização como a existência de níveis mais baixos dentro da organização, contemplando um amplo escopo ou critério sobre as atividades organizacionais. Em determinadas situações, a autoridade pode ser caracterizada como descentralizada em resposta às incertezas ambientais, no caso de subunidades gerenciais, e em resposta às tecnologias não rotineiras, no caso de subunidades operacionais (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978).

Bruns e Waterhouse (1975) e Merchant (1981, 1984) identificaram diversas características organizacionais fortemente relacionadas à escolha da estratégia de controle. Com essa estrutura, os gestores se envolvem com maior intensidade na elaboração orçamentária e padronizam os fluxos de informações (GERDIN, 2005).

Otley (1980) destaca que uma das variáveis contingentes mais simples e de longa discussão utilizada em estudos empíricos é, talvez, a de tecnologia de produção. Para o autor, a tecnologia de produção tem um efeito importante sobre o tipo de informação contábil que possa ser prestada. Trabalhos mais recentes têm se distinguido de outros aspectos da tecnologia com um efeito sobre as informações, que devem ser fornecidas para um desempenho eficaz. Li, Zhang e Chan (2005) desenvolveram quatro itens que aduzem as competências tecnológicas das organizações, sendo: utilização de tecnologias sofisticadas em desenvolvimento de novos produtos; novos produtos no estado de arte da tecnologia; investimentos em P&D, e equipe de P&D competentes no desenvolvimento da inovação.

Diante dessas variáveis, observa-se que a Teoria da Contingência evidencia que a eficácia de determinadas técnicas gerenciais, tais como a tomada de decisão participativa ou tarefas de liderança dirigidas, dependem do contexto e da estrutura da organização (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978). Ashour (1973) destaca que Fiedler (1967) apresentou o modelo de contingência da eficácia da liderança. De acordo com ele, os líderes orientados para a tarefa executam mais eficazmente seu papel em situações muito favoráveis e muito desfavoráveis, enquanto os líderes orientados para as relações executam suas atividades mais eficazmente em situações intermediárias e favoráveis (ASHOUR, 1973).

Abernethy, Bouwens e Lent (2010) citam que o estilo de liderança captura características cognitivas ou da personalidade dos gestores. Líderes focados na estrutura são muito mais estruturados na sua abordagem de liderança. Eles preferem definir os papéis de forma inequívoca, apontar tarefas específicas e dependem do uso de regras e procedimentos que orientam o comportamento dos subordinados e monitoram a adesão às normas padronizadas.

Isso está em contraste a um estilo de liderança com enfoque para consideração. Esse estilo é caracterizado não só por um líder preocupado com o bem estar de seus subordinados, mas também aquele que deseja tê-los envolvidos na tomada de decisão da empresa. Em outras palavras, os subordinados têm o poder de tomar decisões em nível local e não são limitados firmemente por papéis e responsabilidades estruturadas (ABERNETHY; BOUWENS; LENT, 2010). Otley e Pierce (1995) destacam que as abordagens baseadas em contingência para estudos sobre liderança têm procurado estabelecer que o estilo de liderança é mais eficaz em determinadas circunstâncias, ou seja, baseia-se na ideia de que podem ser exigidos conforme as circunstâncias mudam e que nenhum estilo único é melhor em todas as situações.

A discussão teórica sobre liderança inclui preocupação para com as pessoas e com a produção. A interação entre as características de um líder, os comportamentos e uma determinada situação resultou em teorias de contingência, que avançaram ainda mais o pensamento para incluir a crença de que a importância relativa dos comportamentos de liderança poderia depender da situação (RICHARD, 2006). Para Condon (2011), Fiedler (1967) argumentou que a eficácia depende de dois fatores interativos: o estilo de liderança e o grau em que a situação dá o controle e influência ao líder. Para Stogdill (1967), o líder com ênfase na produção busca por resultados positivos. Já o líder com características de precisão preditiva busca expor com clarividência e tem capacidade de prever os resultados com exatidão.

Observa-se que a literatura sobre Teoria da Contingência fornece um ponto de partida para discutir os efeitos das variáveis organizacionais nos sistemas gerenciais (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978). Dessa forma, teorias que envolvem a liderança e contingência sugerem que o estilo de liderança evoca o maior nível de comprometimento organizacional e depende de uma série de fatores contingenciais, considerando que a personalidade do subordinado é relevante nesse contexto organizacional (BOURANTAS, 1988). Também demonstra possível influência das variáveis contingenciais nos

estilos de liderança. Dessa forma, elaborou-se o grupo I de hipóteses (hipótese geral e sub-hipóteses) listadas a seguir, que serão comprovadas por meio de testes estatísticos.

H_1 – As variáveis contingenciais (Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia) influenciam diretamente os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa, Consideração/Relacionamento, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva);

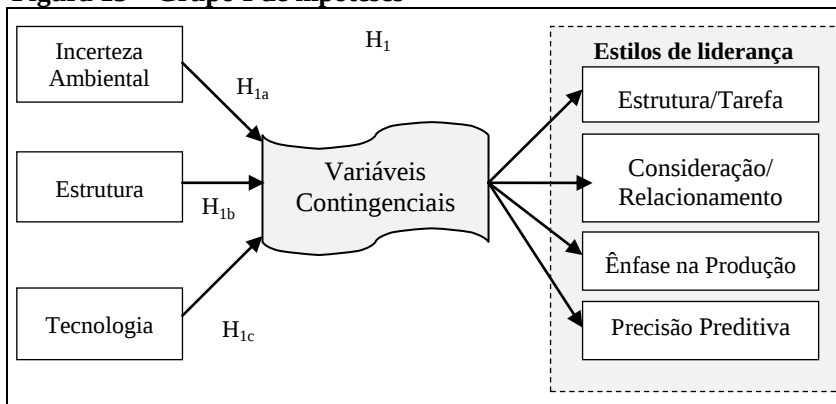
H_{1a} – A variável contingencial Incerteza Ambiental influencia diretamente os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa, Consideração/Relacionamento, Ênfase na produção e Precisão Preditiva);

H_{1b} – A variável contingencial Estrutura influencia diretamente os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa, Consideração/Relacionamento, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva);

H_{1c} – A variável contingencial Tecnologia influencia diretamente os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa, Consideração/Relacionamento, Ênfase na produção e Precisão Preditiva);

A Figura 13 apresenta visualmente as relações propostas entre as variáveis contingenciais e os estilos de liderança, caracterizados como grupo I de hipóteses.

Figura 13 – Grupo I de hipóteses



Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados esperados no teste das sub-hipóteses são de que, nas indústrias têxteis, as variáveis contingenciais (Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia) influenciarão diretamente um ou outro estilo de

liderança (estrutura/tarefa, consideração/relacionamento, ênfase na produção, precisão preditiva) com maior intensidade.

O segundo grupo de hipóteses e sub-hipóteses envolve variáveis contingenciais e folga organizacional (de Recursos e Orcamentária). A presença de folga pode reduzir a agressividade da empresa em responder às mudanças ambientais (CHENG; KESNER, 1997). Nohria e Gulati (1996) definem folga como o conjunto de recursos em uma organização que é superior ao mínimo necessário para produzir um determinado nível de produção. Recursos de folga incluem entradas em excesso, como trabalhadores e tempo despendidos, a capacidade não utilizada e despesas de capital desnecessárias. Eles podem ser utilizados para responder ao desempenho irregular, ou para atender a determinadas contingências, como incertezas ambientais.

Cyert e March (1963), citado por Nohria e Gulati (1996), argumentam que a folga existe porque ela desempenha um papel crucial e vital à resolução de conflitos, objetivos latentes entre coalizões políticas nas organizações e, assim, impede-as de se desfazer. A definição de folga aplica-se em níveis organizacionais, capturando a medida que qualquer unidade organizacional pode implantar rapidamente excesso de recursos para atender às contingências internas ou externas (NOHRIA; GULATI, 1996).

Nesse ponto de vista, uma organização rica em recursos será capaz de sustentar-se apenas por um período limitado de tempo, mesmo que a organização enfrente uma situação crescente de desajuste ambiental (KRAATZ; ZAJAC, 2001).

Mallidou et al. (2011) citam que a folga organizacional pode ser operacionalizada, não só em termos financeiros, mas também em outros tipos de recursos necessários para obtenção de melhores resultados. A adequação dos recursos humanos, tempo e espaço não só afeta a qualidade, mas também tem potencial para apoiar a inovação organizacional. Todos os três recursos de folga organizacional (pessoal, tempo e espaço) são obrigatórios em níveis adequados, ou seja, em níveis de unidades e instalações, para que as organizações possam trabalhar melhor, a fim de garantir a máxima eficiência, eficácia, produtividade e excelência, garantindo, assim, melhor qualidade.

Uma perspectiva diferente sobre os recursos e seu papel na mudança estratégica e desempenho da empresa afirmam que as organizações com ações substanciais acumuladas de recursos (como o capital financeiro, organizacional ou social) podem ser contidas de ameaças ambientais (KRAATZ; ZAJAC, 2001). Isso se confirma pela citação de Anokhin, Wicent e Frishammar (2011), que sugerem que as

estratégias bem sucedidas podem ser condicionadas a fontes da tecnologia, incerteza ambiental, disponibilidade de folga organizacional, apropriação da indústria e complexidade tecnológica. Espera-se que as ambições de construir recursos únicos e específicos possam ser uma razão para a estratégia e que certas contingências devam explicar como a construção de recursos (folga) é utilizada.

Além de fatores como reservas financeiras, reputação e recursos humanos, a folga organizacional será particularmente valiosa na adaptação às ameaças ambientais emergentes (KRAATZ; ZAJAC, 2001). Recursos como matéria-prima e pessoas podem ser raras em razão da disponibilidade limitada no mercado. Outras formas de recursos podem ser raras, porque elas só podem ser acumuladas dentro das organizações por meio do tempo trabalhoso e complexo (VOSS; SIRDESHMUKH; VOSS, 2008).

Nesse sentido, a folga organizacional é um recurso que faz com que seja possível à empresa se ajustar a grandes alterações no ambiente externo com um menor impacto interno, bem como a experiência com novas posturas em relação ao meio ambiente, quer pela introdução de novos produtos ou por inovações do negócio (BOURGEOIS, 1981; FACÓ; CSILLAG, 2010).

Fatores de subunidades e fatores individuais também podem influenciar a quantidade de folga ideal nas empresas. Subunidades responsáveis por contingências críticas podem precisar de mais folga do que outras, pois necessitam de um maior reservatório de recursos de folga para responder a contingências (PFEFFER, 1992; NOHRIA; GULATI, 1995).

No que se refere à folga orçamentária, Waterhouse e Tiessen (1978) destacam que uma condição necessária à criação desta folga é a existência de poder pelos gestores ou administradores. Este poder, presumivelmente, resulta de um conhecimento superior por parte dos gerentes/administradores para melhor coordenação e/ou métodos de funcionamento. Os autores consideram que os fatores ambientais (internos e externos) à organização podem ser mapeados em um contínuo de certezas que vão desde as altamente previsíveis às imprevisíveis (WATERHOUSE; TIESSEN, 1978).

Recursos de folga dão margem de manobra à gestão da empresa, quando se deparam com mudanças e instabilidades ambientais. São postos em prática em organizações que absorvem variações no ambiente, de modo que não precisam alterar os elementos próximos de seu núcleo, pois, quando a folga organizacional se faz presente, elas podem absorver pequenas mudanças (SHARFMANN et al., 1988).

Bourgeois (1981) destaca que, visualizando a folga como um recurso em excesso, além do necessário para o funcionamento normal e eficiente de uma organização, pode-se argumentar que a sua presença permite a uma organização interagir ou competir em seu ambiente com mais audácia, possibilitando-lhe experimentar novas estratégias, como a inserção de novos produtos, mercados, entre outros. Uma avaliação da eficácia do sistema de controle de uma empresa requer a identificação da natureza da sua folga orçamental, os fatores comportamentais que influenciam a folga, acúmulo, utilização e as forças motivacionais que levam a esse comportamento gerencial (ONSI, 1973).

Para Onsi (1973), a folga orçamentária decorre de imperfeições no processo da organização na alocação de recursos. Essas imperfeições são um resultado intrínseco de uma combinação de fatores, como a negociação no processo de formação de orçamento. A magnitude de folga, ao longo do tempo, depende da rentabilidade da empresa, do crescimento das vendas e muitos outros fatores comportamentais. A folga é usada por membros da coalizão para satisfazer os motivos pessoais que não podem, de outra maneira, ser explicitamente aprovados. A folga, no entanto, não é necessariamente indesejável *per se*. Seu valor depende da forma de sua utilização, uma vez que fornece uma fonte de recursos que podem estar indisponíveis de outra forma ou aprovado, devido à escassez destes. A utilização de folga na direção certa, de modo a trazer benefícios tangíveis ou intangíveis à organização, depende do gestor individual (ONSI, 1973).

Onsi (1973) destaca que quando a folga é facilmente detectada, proporciona aos superiores maior pressão sobre seus subordinados para atingir as metas orçamentárias. Pode se dizer que quanto maior for a pressão, mais provável demonstrarem atitudes negativas em relação ao orçamento e maior propensão para criar folga. Embora os gestores possam ter uma propensão geral para criar folga, é evidente que essa tendência possa ser aumentada ou reduzida pela maneira com que o sistema de orçamento é concebido e implementado (MERCHANT, 1985).

Por definição, um orçamento preciso é aquele que tem pouca folga. A propensão para criar folga é provável ser menor quando há elevada ênfase no orçamento e é excessiva quando há baixa ênfase no orçamento (OTLEY, 1978; LAU; EGGLETON, 2004).

Ao desvendar as contingências que impactam os efeitos da folga organizacional no desempenho, aumenta o poder preditivo da folga organizacional, fornecendo informações valiosas sobre como os mais importantes fatores (propriedade da firma e intensidade

competitiva) interagem com os recursos de folga para afetar o desempenho. A folga representa recursos potencialmente utilizáveis que podem ser realocados para construir capacidades e coligações e atua como um tampão entre a organização e mudanças internas ou contingências externas (CYERT; MARCH, 1963 apud JHU; ZHAO; SHARFMAN et al., 1988; JU; ZHAO, 2009).

Quando a folga está presente, as organizações podem absorver pequenas mudanças moderadas. Mesmo se as mudanças são grandes, se são lentas ou previsíveis, recursos de folga geralmente podem ser cometidos em níveis suficientes para absorvê-los. A dificuldade ocorre quando o ambiente se altera mais rápido do que a empresa pode responder, ou em uma magnitude além da capacidade dos seus recursos (SHARFMAN et al., 1988).

É possível observar que a literatura demonstra possível influência das variáveis contingenciais com a folga organizacional (de recursos e orçamentária). Dessa forma, elaborou-se o grupo II de hipóteses (hipótese geral e sub-hipóteses), que será comprovada por meio de testes estatísticos.

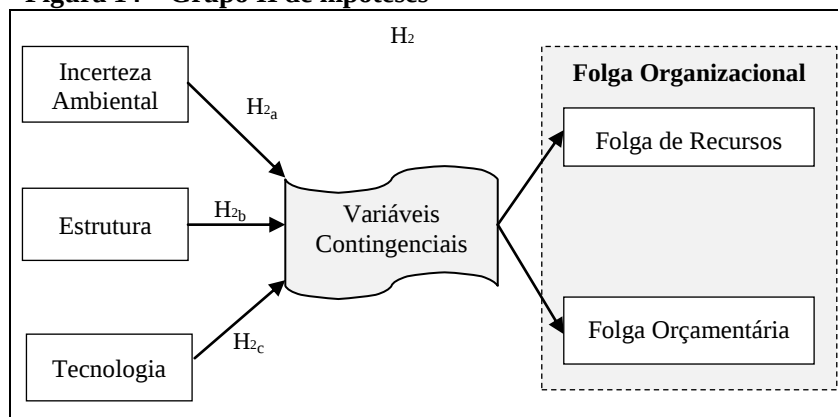
H₂ – As variáveis contingenciais (Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia) influenciam diretamente a folga de recursos e a folga orçamentária;

H_{2a} – A variável contingencial Incerteza ambiental influencia diretamente a folga de recursos e a orçamentária;

H_{2b} – A variável contingencial Estrutura influencia diretamente a folga de recursos e a orçamentária;

H_{2c} – A variável contingencial Tecnologia influencia diretamente a folga de recursos e a orçamentária;

A Figura 14 apresenta as relações propostas entre as variáveis contingenciais e folga de recursos e orçamentária, caracterizados como grupo II de hipóteses.

Figura 14 – Grupo II de hipóteses

Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados esperados nos testes das hipóteses H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} são de que nas indústrias têxteis, as variáveis contingenciais incerteza ambiental, estrutura e a tecnologia influenciam diretamente a folga de recursos e a folga orçamentária.

Brownell (1983) relata, de acordo com Argyis (1952), que o estilo de liderança é considerado uma variável relevante, pois considera-se que os superiores tendem a utilizar os orçamentos como meio de expressar seu estilo de liderança. Os gestores que atuam em organizações descentralizadas e organizações que enfrentam contingências altamente incertas tendem a perceber-se como tendo altos níveis de participação no orçamento e, aparentemente, estão mais satisfeitos com as atividades relacionadas ao orçamento. O inverso foi observado em organizações centralizadas e nas que operam em baixos níveis de incerteza, em que a relativa falta de ênfase na participação orçamentária foi percebida como sendo mais adequada (BRUNS; WATERHOUSE, 1975; EZZAMEL, 1990). Considerando uma possível relação dos estilos de liderança com a folga organizacional de recursos e orçamentária, elaborou-se o terceiro grupo de hipóteses.

H_3 – Os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa, Consideração/Relacionamento, Ênfase na produção e Precisão Preditiva) influenciam diretamente a folga organizacional (de recursos e orçamentária);

H_{3a} – O estilo de liderança Estrutura/Tarefa influencia diretamente a folga de recursos e a orçamentária;

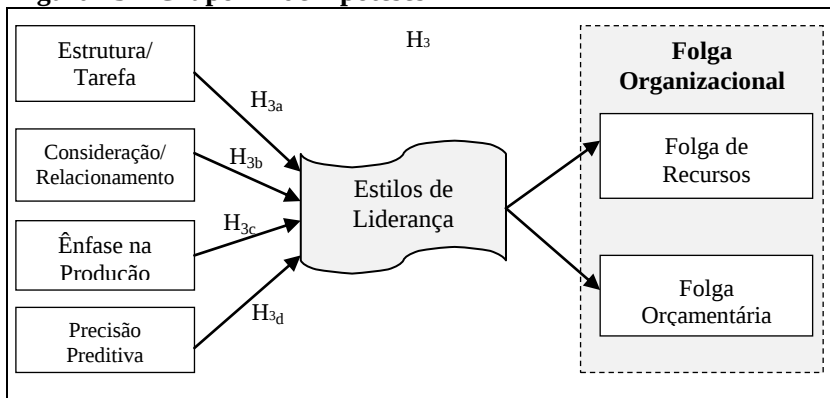
H_{3b} – O estilo de liderança Consideração/Relacionamento influencia diretamente a folga de recursos e a orçamentária;

H_{3c} – O estilo de liderança Ênfase na Produção influencia diretamente a folga de recursos e a orçamentária;

H_{3d} – O estilo de liderança Precisão Preditiva influencia diretamente a folga de recursos e a orçamentária;

A Figura 15 apresenta as relações propostas entre os estilos de liderança e a folga de recursos e orçamentária, caracterizados como grupo III de hipóteses, as quais serão testadas por meio de procedimentos estatísticos.

Figura 15 – Grupo III de hipóteses



Fonte: Elaborada pela autora.

Os resultados esperados nos testes das hipóteses H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} e H_{3d} , são de que nas indústrias têxteis pesquisadas, os estilos de liderança Estrutura/Tarefa, Consideração/Relacionamento, Ênfase na produção e Precisão Preditiva influenciam diretamente a folga de recursos e a folga orçamentária.

Considerando uma suposta relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga organizacional (recursos e orçamentária), apresenta-se o quarto grupo de hipóteses.

$H_{4,1}$ – As variáveis contingencias Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia influenciam indiretamente a relação entre o estilo de liderança e a folga de recursos das indústrias têxteis;

$H_{4,1a}$ – A variável contingencial Incerteza Ambiental influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança e a folga de recursos;

$H_{4.1b}$ – A variável contingencial Estrutura influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança e a folga de recursos;

$H_{4.1c}$ – A variável contingencial Tecnologia influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança e a folga de recursos;

O que se espera nos resultados da hipótese $H_{4.1a}$, $H_{4.1b}$ e $H_{4.1c}$, é que a incerteza ambiental, a estrutura e a tecnologia influenciem indiretamente a relação entre os estilos de liderança (estrutura/tarefa, consideração/relacionamento, ênfase na produção, precisão preditiva) e a folga de recursos. Neste mesmo grupo de hipóteses também foram testadas as relações com a folga orçamentária.

$H_{4.2}$ – As variáveis contingenciais (Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia) influenciam indiretamente a relação entre o estilo de liderança e a folga orçamentária das indústrias têxteis;

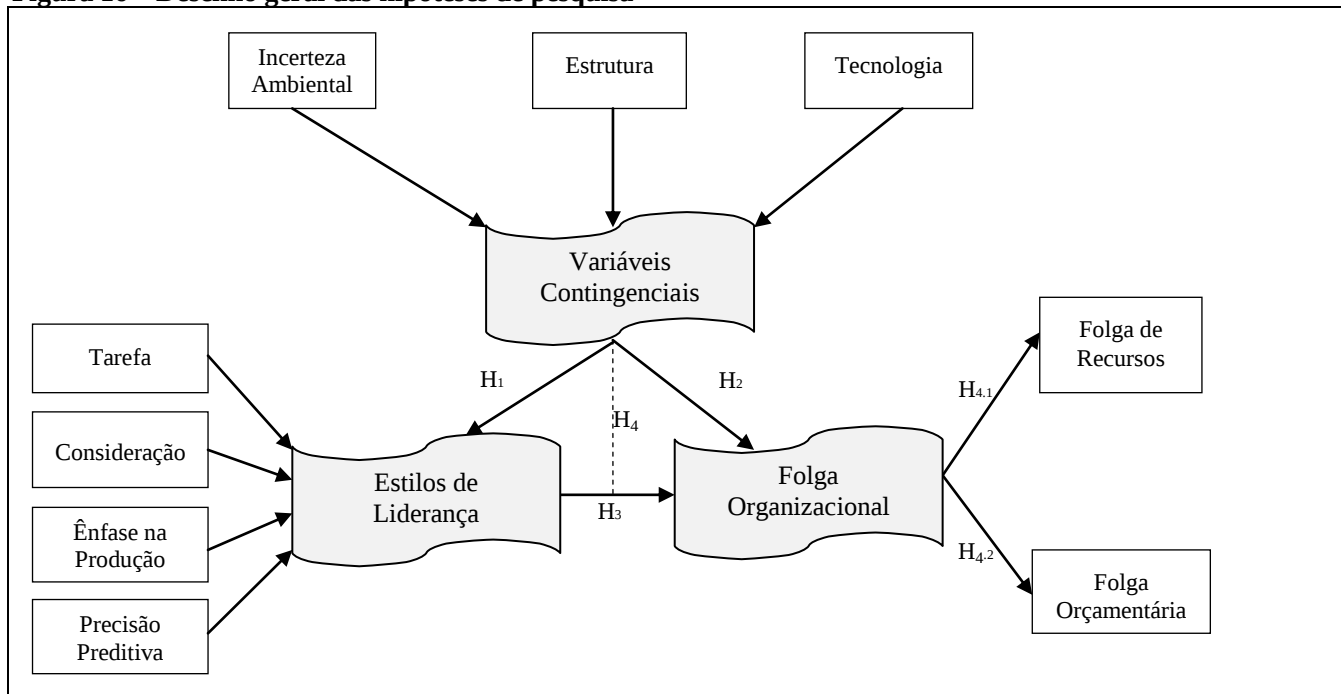
$H_{4.2a}$ – A variável contingencial Incerteza Ambiental influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança e a folga orçamentária;

$H_{4.2b}$ – A variável contingencial Estrutura influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança e a folga orçamentária;

$H_{4.2c}$ – A variável contingencial Tecnologia influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança e a folga orçamentária;

A Figura 16 apresenta visualmente as possíveis relações apresentadas nas hipóteses gerais de pesquisa (H_1 , H_2 , H_3 e H_4). As relações que derivam dessas hipóteses gerais (sub-hipóteses) já foram apresentadas nas Figuras 13, 14 e 15.

Figura 16 – Desenho geral das hipóteses de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

Após apresentar os aspectos teóricos e as possíveis relações esperadas das hipóteses, apresentam-se o instrumento de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, a análise dos dados, a trajetória metodológica e as limitações da pesquisa.

3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado para o desenvolvimento dessa tese, conforme já mencionado no constructo, é o questionário, uma metodologia comum utilizada para coleta de dados. Constitui-se de perguntas que têm como característica gerar dados para alcançar objetivos de pesquisas, apresentando e interpretando ações dos sujeitos envolvidos (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007).

Para obtenção dos dados, com exceção do primeiro bloco de perguntas (características dos respondentes) e quanto à variável contingencial estratégia, que utiliza variável dicotômica (0-1), optou-se em utilizar como escala de resposta, a escala *Likert* de 7 pontos. Para Hair Jr. et al. (2005, p. 187), “uma escala de sete pontos também pode ser usada, bem como uma escala de três pontos. Quanto mais pontos você usar, mais precisão obterá quanto à intensidade com que a pessoa concorda ou discorda da afirmação”.

O questionário está estruturado em quatro seções. As questões desenvolvidas foram elaboradas de acordo com o que preconiza a literatura e adaptadas após aplicação do pré-teste.

É relevante destacar que as questões do questionário foram traduzidas com auxílio de um especialista em língua inglesa, objetivando assegurar a preservação do significado das palavras.

O pré-teste tem como objetivo, conforme preconizam Martins e Theóphilo (2009, p. 94), “o aprimoramento e o aumento da confiabilidade e validade, ou seja, garantias de que o instrumento se ajuste totalmente à finalidade da pesquisa”. Para os autores, é aconselhável que o pré-teste envolva uma amostra de 3 a 10 respondentes. Para tanto, foi realizado com o fim de verificar a compreensão dos respondentes em relação ao enunciado e facilidade no entendimento de cada questão.

O pré-teste foi aplicado no decorrer do mês de março de 2014, envolvendo cinco participantes, dentre eles, gerentes, supervisores e líderes de quatro empresas de diferentes segmentos (rede de postos de combustíveis, indústria têxtil, indústria de máquinas pesadas e contabilidade). O tempo médio para aplicação do pré-teste foi de 30 (trinta) dias. Identificaram-se inconsistências ortográficas e palavras de

difícil compreensão, sendo substituídas e reformuladas algumas frases, objetivando torná-las mais claras e compreensíveis.

Considerando que o estudo objetiva avaliar a influência de variáveis contingenciais na relação entre o estilo de liderança e a folga organizacional em indústrias têxteis, seria necessário obter informações de líderes, gerentes, encarregados, supervisores e afins das respectivas indústrias. Na literatura, foi possível observar distintas nomenclaturas para os líderes, como: supervisores, gerentes, líderes, chefes, gestores, entre outros. Para o estudo, consideram-se líderes aqueles (as) responsáveis por departamentos, atuando como supervisores, gerentes, líderes, chefes, gestores e outras nomenclaturas, seja da área financeira, contábil, recursos humanos, vendas, *marketing*, importação/exportação, manufatura, produção e outras.

Dessa forma, a primeira parte do questionário tem por objetivo caracterizar os respondentes e envolve questões abertas e de múltipla escolha para identificar: gênero, idade, formação acadêmica, experiência profissional, tempo de empresa, função que exerce e tempo na função, conforme o Apêndice (A). Na segunda parte (Apêndice B), os respondentes caracterizam, por meio de questões específicas, as variáveis contingenciais sobre incerteza ambiental, estrutura, estratégia, e competências tecnológicas, sendo definidas conforme expõe a literatura. A terceira parte envolve os estilos de liderança.

Conforme exposto no constructo, foram definidos 4 (quatro) estilos de liderança para o estudo, haja vista a similaridade destes com o objetivo geral, sendo o estilo de liderança com enfoque para estrutura/tarefa, consideração/relacionamento, ênfase na produção e precisão preditiva, que podem ser observados por meio do Apêndice C. Já em relação à folga organizacional, contemplando a última parte do questionário (Apêndice D), foi subdividida em dois blocos, um para folga de recursos (humano/pessoal, espaço/físico e tempo) e outro para a folga orçamentária, envolvendo a atitude/propensão para criar folga, manipulação/participação de folga, detecção e institucionalização de folga.

3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para que fosse possível proceder à coleta de dados, aplicando o questionário aos líderes, encarregados, supervisores, gerentes e afins, alocados nas indústrias têxteis do Estado de Santa Catarina, foram necessários alguns contatos iniciais com as empresas. Estes se deram de duas formas: a) por meio de uma ligação direcionada ao departamento

de recursos humanos das organizações têxteis, em que foi solicitado contato de e-mail para apresentar a pesquisa e verificar a viabilidade de acesso aos respondentes; e b) visita pessoal às organizações.

O e-mail endereçado ao encarregado, líder e/ou gerente de recursos humanos, bem como as visitas pessoais, contemplaram a carta de apresentação da pesquisa e o questionário anexado para análise, ressaltando aos participantes que os dados seriam tratados de forma agregada, sem identificação das organizações e respondentes. Esse contato preliminar possibilitou o acesso às empresas. Posteriormente, com os retornos positivos, solicitou-se aos responsáveis a quantidade de respondentes, para que fosse possível entregar pessoalmente os questionários impressos. Houve empresas que optaram responder aos questionários endereçados via e-mail, sendo solicitado o envio do documento em formato Word.

Destacou-se às empresas participantes que seria encaminhado, ao final da pesquisa, um relatório geral, assim como arquivo personalizado do estudo para fins de análise e comparações. Essa divulgação dos resultados é considerada por Malhotra (2006) um estímulo para as empresas participarem de pesquisas científicas.

Assim, o instrumento de pesquisa foi encaminhado de diversas formas para as empresas, conforme opção destacada pelo departamento de recursos humanos, sendo a primeira opção, impressa e entregue pessoalmente ao departamento para distribuição aos respondentes, por sedex e por e-mail. É relevante destacar que o número de questionários variou de empresa para empresa, de acordo com o número de respondentes informados no contato inicial. Para obter maior representatividade da amostra e não uma quantidade superior de dados perdidos, solicitou-se aos respondentes a relevância em responder a todas as questões, sem exceções.

O contato com as empresas se deu nos meses de abril a julho/2014. As respostas das empresas em relação à participação no estudo, bem como aplicações dos questionários iniciou-se em Abril/2014. O questionário não foi respondido com a presença da pesquisadora, com objetivo de não atrapalhar as atividades operacionais e administrativas do local. O prazo acordado variou de empresa para empresa, sendo que o período mínimo de retorno foi estipulado em 7 dias (uma semana) e o prazo máximo, 30 dias, haja vista o porte da organização e a distância para entrega e retorno dos questionários. O prazo médio para aplicação do questionário foi de 4 (quatro meses). De posse dos questionários respondidos, foi entregue uma lembrança com uma carta de agradecimento, conforme Apêndice (G).

3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Kerlinger (1980) destaca que o processo de análise reflete a categorização dos dados, com as respectivas ordenações, manipulando e sumarizando-os com a aplicação da pesquisa. Dentre os objetivos específicos, aplicou-se para o objetivo “a”, análise descritiva, caracterizando as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a folga organizacional de indústrias têxteis sediadas nas mesorregiões do Estado de Santa Catarina.

Malhotra (2006) destaca que a distribuição de frequência analisa os diferentes valores de uma variável, sendo que as estatísticas mais comuns relacionadas à distribuição de frequência são a média, mediana e moda, caracterizadas como medidas de posição, o intervalo, desvio padrão e coeficientes de variação, caracterizados como medidas de dispersão e a assimetria e curtose, que são as medidas de forma.

Para o objetivo “a” utilizou-se o consenso. Wierman e Tastle (2005, 2007) definem consenso como uma opinião apresentada por um grupo de pessoas que agem como um todo. O consenso é calculado por meio da expressão:

$$CONS(X) = 1 + \sum_{i=1}^n p_i \log_2 \left(1 - \frac{|X_i - \mu_x|}{d_x} \right)$$

Onde: X é uma variável ordinal (questão); p_i é o percentual associado a cada X_i ; d_x é a amplitude da escala, que neste caso $d_x = 4$ e μ_x é a média (WIERMAN; TASTLE, 2005, 2007). O Consenso é interpretado da seguinte forma:

Quadro 16 – Interpretação do consenso

Intervalo	Classificação do Consenso
$CONS(X) \geq 90\%$	Consenso Muito Forte
$80\% \leq CONS(X) < 90\%$	Consenso Forte
$60\% \leq CONS(X) < 80\%$	Consenso Moderado
$40\% \leq CONS(X) < 60\%$	Equilíbrio
$20\% \leq CONS(X) < 40\%$	Dissenso Moderado
$10\% \leq CONS(X) < 20\%$	Dissenso Forte
$CONS(X) < 10\%$	Dissenso Muito Forte

Fonte: Adaptado de Wierman e Tastle (2005, 2007).

De acordo com a interpretação do consenso, proposta por Wierman e Tastle (2005, 2007), este pode variar de muito forte, forte, moderado, equilíbrio ou apresentar dissenso moderado, forte ou muito forte, o que demonstra que os respondentes não concordam com as respostas.

Para os objetivos específicos “b, c, d e e” da tese, aplicou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A análise fatorial exploratória possibilita a redução ou simplificação de um elevado número de dados extraídos do total de variáveis originais (FÁVERO et al., 2009; HAIR Jr. et al., 2009). Por meio da análise fatorial exploratória (AFE) é possível estabelecer quais indicadores são medidas confiáveis e validadas para o constructo analisado, antes de estabelecer a unidimensionalidade, ou seja, é uma técnica de interdependência que tem como objetivo definir uma estrutura inerente envolvendo as variáveis (MARÔCO, 2003; HAIR Jr. et al. 2009; FÁVERO et al., 2009). Dessa forma, buscou-se aplicar a análise fatorial, a fim de reduzir o número de variáveis que contém o instrumento de pesquisa envolvendo as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a folga de recursos e a orçamentária.

Para analisar a consistência interna (confiabilidade) das respostas obtidas por meio do instrumento de pesquisa (questionário), aplicou-se o *Alfa de Cronbach*. Marôco e Garcia-Marques (2006) contextualizam que um instrumento é caracterizado com confiabilidade apropriada quando o valor de α atingir pelo menos 0.70, porém, investigações nas ciências sociais consideram aceitáveis valores de 0.60. Para o estudo, optou-se considerar valores com confiabilidade, àqueles que demonstram α acima de 0.70.

No que se refere à Análise Fatorial Exploratória (AFE), para validar e considerar aceitável sua aplicação, utilizam-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Teste de Esfericidade de Bartlett, Matriz Anti-imagem (MSA) e as *Comunalidades*. De acordo com Fávero et al. (2009), o Teste KMO tem como objetivo comparar as correlações simples às parciais, sendo medida da seguinte forma:

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} \sum r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} \sum r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} \sum a_{ij}^2}$$

Sendo:

r^2 = coeficiente de correlação entre as variáveis;

a^2 = coeficiente de correlação parcial.

Para o teste KMO, é relevante que apresentem valores próximos de 1,0, sendo que 0 indica correlação fraca entre as variáveis analisadas. Marôco (2010) destaca que valores entre 5.0 e 6.0 não são adequados, mas são aceitáveis, considerando adequados os valores entre 0.8 e 0.9 e excelentes, os valores entre 0.9 e 1.0.

O Teste de Esfericidade de Bartlett objetiva avaliar “a hipótese de que a matriz das correlações pode ser a matriz identidade com determinante igual a 1”, conforme ilustrado à seguir (FÁVERO et al., p. 241, 2009).

$$\begin{pmatrix} 1 & 0 & \dots & 0 \\ 0 & 1 & \dots & 0 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 0 & 0 & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

Nesse teste, conforme explicam Fávero et al. (2009), se a hipótese “ H_0 : a matriz de correlações é uma matriz identidade” for rejeitada, há indícios de que existem correlações entre as variáveis analisadas, sendo adequada a utilização da AF. No Teste de Esfericidade de Bartlett é preciso que demonstrem valores acima de 0.6, sendo o ideal próximo a 1.0. Dessa forma, 0.5 indica não adequação à utilização da análise fatorial (MARÔCO, 2003; FÁVERO et al., 2009, HAIR Jr. et al., 2009).

A Matriz Anti-imagem (MSA), ou Medida de Adequação da Amostra, objetiva identificar a necessidade de eliminar determinadas variáveis utilizadas no modelo, podendo ser calculada individualmente cada variável, incluindo apenas os coeficientes que se deseja observar (FÁVERO, et al., 2009), conforme expõe a expressão:

$$MSA = \frac{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} a_{ij}^2}$$

É relevante analisar os valores de MSA para cada variável individualmente, excluindo as variáveis que apresentam valores inaceitáveis. Quanto maior forem os valores, melhor será a utilização da Análise Fatorial. Destaca-se que a baixa correlação de uma variável com as demais não implica por si sua eliminação, visto que esta pode representar um fator de forma isolada (FÁVERO, et al., 2009). Assim, sugere-se a análise das *Comunalidades*.

As *Comunalidades* são representadas pela variância total explicada pelos fatores em cada variável analisada (FAVERO et al., 2009), conforme expressão:

$$h_i^2 = a_{i1}^2 + a_{i2}^2 + \dots + a_{im}^2$$

Neste caso, a *Comunalidade* demonstrada por meio da expressão, representa a estimativa da variância de X_i explicada por todos os fatores comuns. Já ψ_i denomina-se especificidade de X_i , por considerar que não está ligado ao fator comum, demonstrando as *Comunalidades* para cada variável (FÁVERO et al., 2009) e é representado pela expressão:

$$Var X_i = h_i^2 + \psi_i \quad (i = 1, 2, \dots, p)$$

O cálculo obtido por meio do SPSS apresenta as *Comunalidades* iniciais iguais a 1 e, após a extração, podem variar entre 0 e 1, considerando que os valores próximos de 0 indicam que os fatores comuns explicam baixa ou nenhuma variância da variável e, quanto mais próximo de 1, indicam que a variância é explicada por todos os fatores (FÁVERO et al., 2009).

Para analisar a variância total explicada, o estudo utiliza a Análise das Componentes Principais (ACP) que considera a variância total dos dados. De acordo com Fávero et al. (2009, p. 243), a ACP apresenta “uma combinação linear das variáveis observadas, de maneira a maximizar a variância total explicada”. Ainda de acordo com os autores, “se determinadas variáveis X_1 , X_2 , X_3 e X_4 forem altamente correlacionadas, elas serão combinadas de modo a formar um fator que explicará a maior quantidade de variância da amostra”.

Na ordem, o segundo componente apresentará “a segunda maior quantidade de variância e não será correlacionado com o primeiro e, assim, sucessivamente”.

Outra análise pertinente para a AFE é a observância da matriz dos componentes ou cargas fatoriais. Essas demonstram as cargas que correlacionam as variáveis estudadas aos fatores antes da rotação, permitindo verificar o fator que melhor explica cada variável (FÁVERO et al., 2009).

Após identificar a matriz, aplica-se a rotação ortogonal (rotação Varimax) que objetiva extremar os valores das cargas obtidas, de forma que cada variável se associe a um fator específico, ou seja, busca minimizar em um fator as variáveis que apresentam altas cargas (FÁVERO et al., 2009).

Após obter as cargas fatoriais, é necessário escolher quais delas devem ser consideradas na análise. Considera-se que cargas fatoriais acima de 0,30 demonstram nível mínimo de aceitabilidade, já 0,40 são mais importantes e, se for acima de 0,50 são consideradas significativas, de acordo com Fávero et al. (2009).

Sugere-se a identificação de cargas fatoriais ao nível de 5% de acordo com o tamanho da amostra, conforme sugerem Hair Jr. et al. (2005).

Quadro 17 – Cargas fatoriais de acordo com o tamanho da amostra

Carga Fatorial	Tamanho da Amostra
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Fonte: Hair Jr. et al. (2005); Fávero et al. (2009).

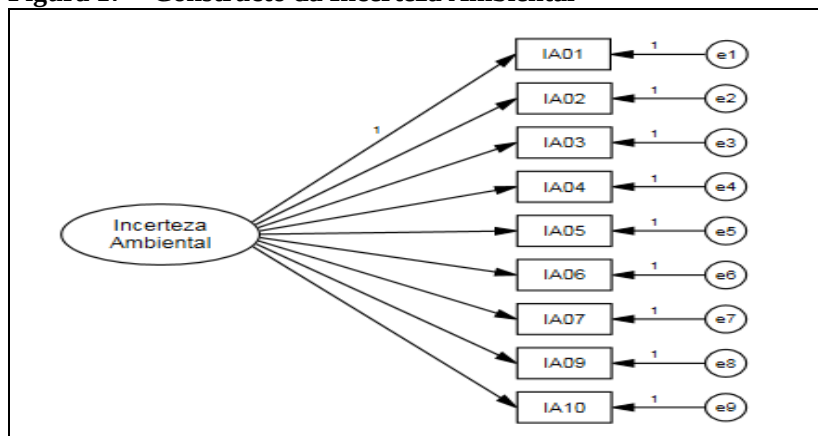
A AFE foi realizada com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS®). Já a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), utilizada para os objetivos “b, c, d e e”, que objetiva verificar se “a especificação dos fatores combina com a realidade (os dados verdadeiros)” (HAIR Jr. et al., 2009, p. 590), confirmando ou rejeitando a expectativa teórica, foi realizada com o auxílio do *software AMOS*®.

Para que o modelo tenha validade, recomenda-se, sempre que possível, a utilização de quatro variáveis observáveis ou mais para o constructo, porém, considera-se aceitáveis a utilização de três variáveis, quando outros constructos apresentarem mais do que três variáveis. A sugestão para não utilizar menos de três variáveis dá-se pela inviabilidade do teste de ajustamento do modelo (HAIR Jr. et al., 2009),

porém, o que se apresenta na literatura quanto à quantidade de variáveis observáveis é sugestivo.

Um constructo demonstrando uma variável latente e as respectivas variáveis observáveis da tese pode ser observado na Figura 17.

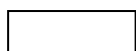
Figura 17 – Constructo da Incerteza Ambiental



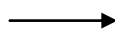
Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo:

 = Variável Latente

 = Variáveis Observáveis

 = Erros/resíduos

 = Trajetórias que apresentam as Cargas fatoriais

Os índices de ajuste dos modelos analisados se baseiam nos valores expostos no Quadro 18, conforme sugerem Hair Jr. et al. (2009) e Marôco (2010).

Para o índice de qualidade do ajustamento absoluto, $\chi^2/\text{Grau de Liberdade (GL)}$, o ajustamento perfeito é aquele que apresenta resultado igual a 1. Considera-se com bom ajustamento àquele que apresenta χ^2/GL inferior a 2, aceitável se for inferior a 5 e valores que superam 5 são considerados inaceitáveis (MARÔCO, 2010).

Quadro 18 – Critérios para avaliação dos índices da AFC

Indicador analisado	Critérios (valores esperados)
χ^2 /Grau de Liberdade (GL)	≤ 5
Significância Estatística (p)	$< 0,05$
Índice de Qualidade da Adequação (<i>Goodness of Fit Index</i> – GFI)	$> 0,90$
Índice de Qualidade da Adequação Ajustado (<i>Adjusted Goodness-of-fit Index</i> – AGFI)	$> 0,90$
Índice de Qualidade do Ajuste (CFI)	$> 0,90$
Índice Tucker-Lewis (<i>Tucker-Lewis Index</i> – TLI)	$> 0,90$
Índice de Adequação Normalizado (<i>Normed Fit Index</i> – NFI)	$> 0,90$
Índice de ajuste parcimonioso do NFI (PNFI)	$> 0,80$
Erro de Aproximação Quadrático Médio (RMSEA)	$< 0,10$
<i>Standardized Root Mean-Square Residual</i> (SRMR)	$< 0,10$

Fonte: Adaptado de Hair Jr. et al. (2009); Marôco (2010).

De acordo com Marôco (2010), para o erro de Aproximação Quadrático Médio (RMSEA), a função de discrepância (F_0) tende o favorecimento de modelos complexos, uma vez que modelos com maior número de parâmetros demonstrarão ajustamento igual ou melhor do que modelos alinhados com quantidade reduzida de parâmetros e pode ser estimada conforme expressão:

$$RMSEA = \sqrt{\frac{F_0}{gl}}$$

Sendo:

F = função de discrepância

gl = graus de liberdade

Esse indicador (RMSEA), para ser considerado aceitável, deve ficar no intervalo de 0,05 a 0,08, conforme sugerem Browne e Cudeck (1997) e Hair Jr. et al. (2005). O índice de Qualidade de Adequação (*Goodness of Fit Index* – GFI), de acordo com Marôco (2010), busca explicar a proporção da covariância que é demonstrada entre as variáveis, permitindo comparação dos resíduos que decorrem das variáveis observadas, sendo calculado por meio da expressão:

$$GFI = 1 - \frac{(s - \sigma(\hat{\theta}))' W^{-1} (s - \sigma(\hat{\theta}))}{s' W^{-1} s}$$

Índices inferiores a 0,9 apresentam modelos com mau ajustamento, considerando aceitáveis os índices superiores a 0,9, sendo que a tendência do GFI é aumentar conforme o aumenta a amostra (HAIR Jr. et al., 2009; MARÔCO, 2010). Já o índice AGFI (*Adjusted Goodness-of-fit Index* ou índice de qualidade da adequação ajustado) ajusta o GFI de acordo com a proporção entre os graus de liberdades que são utilizados em um modelo e o número total disponível dos graus de liberdade, penalizando os modelos complexos e favorecendo os que apresentam número mínimo de caminhos. Para esse índice, os valores geralmente são inferiores ao GFI, porém a literatura sugere valores superiores a 0,9 (HAIR Jr. et al., 2009).

O índice de Qualidade do Ajuste (CFI) objetiva comparar o modelo estimado e o nulo, levando em consideração valores próximos de 1 (um) como indicadores satisfatórios de ajustamento, e, de acordo com Hair Jr. et al. (2005) a equação que representa o índice CFI é:

$$\eta = \Gamma\xi + \beta\eta + \zeta$$

Sendo:

η = constructo dependente;

$\beta\eta$ = conjunto de caminhos beta;

$\Gamma\xi$ = conjunto de caminhos gama;

ζ = covariação entre termos de erro do constructo dependente

O Tucker-Lewis (*Tucker-Lewis Index* – TLI) demonstra a medida de parcimônia existente entre os índices do modelo observado e do modelo nulo, e é calculado, de acordo com Hair Jr. et al. (2005), da seguinte forma:

$$TLI = \frac{\frac{X_b^2}{gl_b} - \frac{X^2}{gl}}{\frac{X_b^2}{gl_b} - 1}$$

Conforme destaca Marôco (2010), os valores aceitáveis para o TLI variam entre 0 (zero) e 1 (um), porém, para Hair Jr. et al. (2005), valores aceitáveis são os que estão acima de 0,9. Para o Índice de Adequação Normalizado (*Normed Fit Index – NFI*), utiliza-se a fórmula proposta por Hair Jr. et al. (2005):

$$NFI = \frac{X_b^2 - X^2}{X_b^2}$$

Este índice demonstra uma comparação entre o modelo observado e o modelo nulo, o que representa um ajustamento incremental. Valores acima de 0,9 demonstram bom ajustamento, sendo que um maior NFI está condicionado a um número elevado de variáveis no modelo e a amostra (HAIR Jr. et al., 2005; MARÔCO, 2010).

Joreskog e Sorbom (1996) citado por Marôco (2010, p. 43), menciona que o SRMR - *Standardized Root Mean-Square Residual*, apresenta “a raiz quadrada da matriz dos erros dividida pelos graus de liberdade” o que demonstra, conforme resultados, se o modelo ajustado é recomendado. A fórmula apresentada pelo autor para o cálculo do RMR é:

$$RMR = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{p+q} \sum_{j=1}^i (s_{ij} - \sigma(\hat{\theta}))^2}{(p+q)(p+q+1)/2}}$$

Para demonstrar o melhor ajustamento do modelo, é necessário baixo valor para os resultados do SRMR, considerando que quanto mais próximo de zero, mais perfeito será o ajustamento. Além dos indicadores citados, utilizou-se o *Alfa de Cronbach* (> 0,70). Assim, para atingir os objetivos geral e específicos, a AFE e AFC será aplicada para as variáveis contingenciais (Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia); os estilos de liderança (Tarefa, Relacionamento, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva) e a folga organizacional (Recursos e Orçamentária).

Para a variável contingencial Estratégia optou-se em aplicar apenas a AFC para o grupo com maior percentual de respostas, dentre eles: o defensor, o analisador ou o prospector. Justifica-se primeiramente esta análise individual por considerar respostas

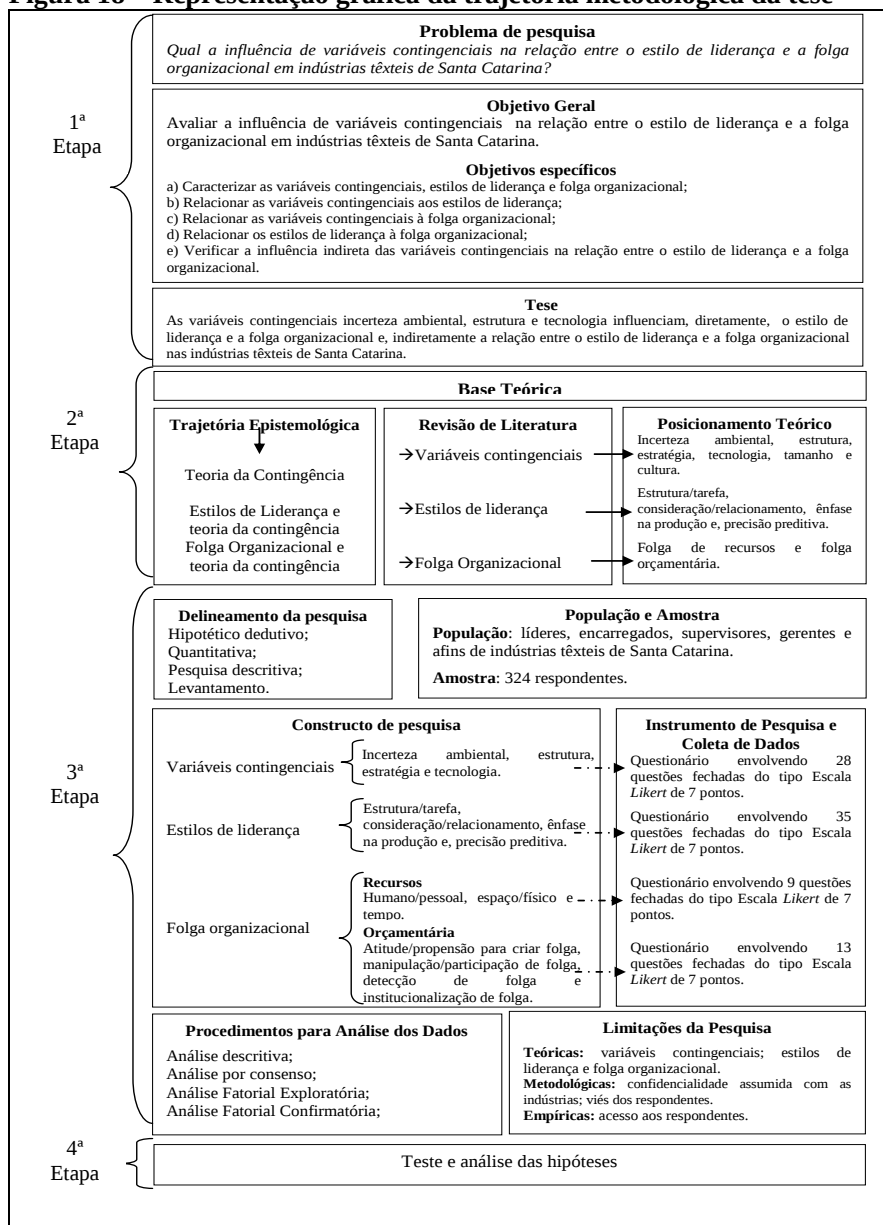
dicotômicas para as questões envolvendo Estratégia e para verificar como se comportam os modelos quando visualizada a Estratégia destacada pelos líderes das indústrias têxteis. Na sequência demonstram-se a trajetória metodológica.

3.8 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Quando mencionada a palavra “método” em pesquisas científicas, induz o autor a definir os procedimentos a serem utilizados para descrever e explicar determinados fenômenos, bem como todas as diretrizes que precisam ser planejadas e executadas, conforme especificação de cada método de investigação (RICHARDSON, 2011).

Considerando que a pesquisa definida para o desenvolvimento da tese é quantitativa e que é necessário e relevante apresentar as diretrizes para execução do estudo, apresenta-se, na Figura 18, uma representação gráfica da trajetória metodológica, descrevendo as etapas percorridas no desenvolvimento do estudo.

Figura 18 – Representação gráfica da trajetória metodológica da tese



Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com dados expostos na Figura 18, a pesquisa conta basicamente com quatro etapas. Na primeira, definiu-se o problema de pesquisa, o objetivo geral e específicos e a tese, seguido da trajetória epistemológica, com explanação da Teoria da Contingência, como base para o desenvolvimento do estudo, a revisão de literatura e o posicionamento teórico em relação às variáveis utilizadas.

Na terceira etapa, desenvolveu-se o delineamento de pesquisa, a definição da população e amostra, o constructo, envolvendo variáveis, subvariáveis e a respectiva operacionalização, bem como o instrumento de pesquisa, designado como questionário. Na seção 3, a definição dos procedimentos para análise dos dados e as limitações da pesquisa. A quarta seção envolve a apresentação e análise dos resultados com os testes das hipóteses.

3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Quanto às limitações do estudo, Demo (2000, p. 13) cita que “é fundamental definir bem, mas saber que toda definição bem feita é aquela que reconhece seus limites e incongruências”. Assim, considerando o intenso rigor metodológico, a pesquisa apresenta algumas limitações teóricas, metodológicas e empíricas.

Quanto às limitações teóricas, destacam-se a seleção das variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a folga organizacional (de recursos e orçamentária), haja vista que a tese não abordou todas as variáveis pertinentes a cada temática, uma vez que ambos os temas são complexos. As variáveis contingenciais, estilos de liderança, folga de recursos e folga orçamentária foram obtidas a partir da revisão de literatura, sendo interpretadas como aquelas mais relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Uma limitação metodológica refere-se ao viés dos respondentes quanto ao instrumento de pesquisa utilizado, por duas razões: a subjetividade ou não no entendimento dos respondentes ao ler e interpretar as questões do instrumento de pesquisa, que envolve questões com escala *Likert* de 7 (sete) pontos; e a quantidade de questões do instrumento, mesmo que este tenha passado por um pré-teste. Outra limitação metodológica centra-se na confidencialidade assumida com as indústrias têxteis. Quanto à limitação empírica, destaca-se a distância das empresas e a pesquisadora, tendo em vista que a coleta de informações de empresas que poderiam participar da pesquisa foi prejudicada por essa razão. A próxima seção apresenta os resultados empíricos obtidos por esta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo descreve os resultados empíricos obtidos por meio dos dados extraídos do instrumento de pesquisa aplicado aos líderes, gerentes, encarregados, supervisores, coordenadores diretores e afins de indústrias têxteis situadas no Estado de Santa Catarina. São apresentados de acordo com os objetivos específicos.

Primeiramente, são apresentados os respondentes e principais características, seguidos da caracterização das variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga organizacional, por meio do cálculo denominado Consenso.

Posteriormente, por meio da AFE, identificam-se as variáveis que melhor explicam os constructos desenvolvidos em relação às variáveis contingenciais (estrutura, estratégia e tecnologia), os estilos de liderança (estrutura/tarefa, consideração/relacionamento, ênfase na produção e precisão preditiva) e a folga organizacional de recursos (humano/pessoal, espaço/físico e tempo) e a orçamentária (atitude/propensão para criar folga, manipulação/participação, detecção e institucionalização de folga).

Na sequência, foi utilizada a AFC para testar a confiabilidade e a validade dos constructos. Posterior, foi analisada a influência direta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga organizacional, e a relação indireta das variáveis contingenciais em relação aos estilos de liderança à folga organizacional.

Por fim, o estudo apresenta os testes e discussões das hipóteses de pesquisa, comparando os resultados à literatura apresentada no capítulo 2.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESPONDENTES

Conforme informações apresentadas na metodologia de pesquisa, a amostra é intencional e não probabilística. Uma das variáveis utilizadas para o desenvolvimento da tese envolve os estilos de liderança.

Dessa forma, a intencionalidade da tese está em aplicar o instrumento de pesquisa a líderes, encarregados, supervisores, coordenadores, diretores, gerentes e afins, que trabalham em indústrias têxteis e que pressupõe-se terem poder de tomada de decisão.

Assim, 324 respondentes participaram da pesquisa, sendo que, 127 são do gênero feminino e 194 masculino. Os líderes apresentaram

em média 35 anos, sendo que 7 (sete) cursaram o ensino fundamental completo; 8 (oito) ensino médio incompleto; 73 (setenta e três) ensino médio completo; 141 (cento e quarenta e um) cursaram graduação; 88 (oitenta e oito) pós-graduação/especialização e 4 (quatro) têm formação acadêmica em mestrado ou doutorado. Observou-se que três respondentes não apresentaram o gênero e a formação acadêmica.

As principais experiências profissionais destacadas pelos respondentes foram: acabamento de malhas, malharia, administrativo, financeiro, comercial, produção, contábil, jurídica, faturamento, logística, produção, vendas, comercial, custos, RH, TI, elétrica, compras, analista de sistemas, faturamento, estoques, beneficiamento, tinturaria, acabamento, comercio exterior, *marketing*, almoxarifado, fiscal, confecção, engenharia de produtos, manutenção mecânica, contabilidade, controladoria, gestão de pessoas, tributos, corte, revisão, talharia, embalagem, costura, PPCP (Planejamento, Programação e Controle da Produção), desenvolvimento de produtos, *design*, P&D (Pesquisa e desenvolvimento), expedição, PCP (planejamento e controle da produção), medicina e segurança no trabalho, revisão, supervisão, tecelagem, têxtil, vendas, confecções, malharias.

Quando solicitados a destacar sobre as principais funções desenvolvidas nas indústrias têxteis, os respondentes apresentaram as funções (coordenador, diretor, encarregado, gerente, líder e supervisor), assim como as áreas atuantes, conforme especifica o resumo exposto no Quadro 19.

Quadro 19 – Principais funções desenvolvidas nas indústrias têxteis

Coordenador/analista	Contabilidade, controladoria, tinturaria, setor, produção, vendas, administrativo, controladoria fiscal, controladoria tributária, comercial, compras, engenharia, facção, TI, logística, marketing, PCP, suprimentos, <i>e-commerce</i> , financeiro, PCP, RH (Recursos Humanos), cronometria, custos, <i>designer</i> gráfico, métodos e processos, digitador.
Diretor	Comercial, vendas, industrial, TI, marketing, estilo.
Encarregado	Costura, tinturaria, produção, beneficiamento têxtil, corte, expedição, têxtil, engenharia química, jurídico.
Gerente	Planejamento financeiro, administrativo, comercial, acabamento, beneficiamento, compras, comércio exterior, suprimentos, controle da qualidade, custos, exportação, logística, produção, RH, TI, vendas, elétrica, financeiro, geral, industrial, manufatura, estoque, comunicação institucional, inspeção de qualidade.
Líder	Costura, acabamento, corte, distribuição, laboratório, malharia, prensa, produção, revisão, tecelagem, tinturaria, transporte/logística, turno, expedição, vendas, manutenção elétrica.
Supervisor	Vendas, almoxarifado, comercial, acabamento, engenharia de produtos, expedição costura, laboratório, logística, PCP, produção, RH, SAC, embalagem, acabamento, fiscal, industrial, <i>marketing</i> , tecelagem, administrativo, laboratório, segurança no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Com base nas informações apresentadas em relação às funções e às áreas em que atuam os respondentes da pesquisa, nota-se que a área de produção envolve praticamente todos os cargos apresentados (coordenadores, encarregados, líderes e gerentes), com exceção da diretoria. Observa-se que, para a área de vendas, há coordenadores, líderes, gerentes, supervisores e diretores, não havendo respondentes com a função de encarregado nessa área.

As áreas de tinturaria e corte apresentam apenas duas funções: encarregados e líderes. A área comercial apresentou haver coordenadores, gerentes, supervisores e diretores; já a área de TI conta com coordenadores, gerentes e diretores. Assim, constatou-se que as

áreas mencionadas atendem a uma ou mais funções (encarregados, coordenadores/analistas, diretores, gerentes, líderes e supervisores), respectivamente.

Outra análise observada quanto aos respondentes é o tempo em que trabalham na empresa e o tempo que exercem a função especificada no instrumento de pesquisa, conforme dados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Tempo que os líderes atuam na empresa e na função específica

Descrição	Tempo na empresa (Quantidade de respondentes)	Tempo na função (Quantidade de respondentes)
Menos de 5 anos	128	195
Entre 6 e 10 anos	80	76
Entre 11 e 15 anos	38	22
Entre 16 e 20 anos	19	10
Entre 21 e 25 anos	27	9
Entre 26 e 30 anos	13	4
Mais de 31 anos	15	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 1, constata-se que 128 (cento e vinte e oito) respondentes estão alocados nas empresas analisadas há menos de cinco anos, seguidos de 80 (oitenta) entre 6 e 10 anos, 38 (trinta e oito) respondentes com tempo de empresa entre 11 e 15 anos e com mais de 31 anos de atuação, identificaram-se 15 (quinze) respondentes. Quanto ao tempo em que os respondentes estão na função apresentada e na empresa em análise, verificou-se que 195 (cento e noventa e cinco) respondentes atuam nessa função há menos de 5 anos; 76 (setenta e seis) entre 6 e 10 anos e 22 (vinte e dois) entre 11 e 15 anos. Com mais de 31 anos, atuando na função destacada, há 6 (seis) respondentes.

No próximo tópico caracterizam-se as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a folga organizacional (recursos e orçamentária), utilizando o consenso para a caracterização.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, ESTILOS DE LIDERANÇA E FOLGA ORGANIZACIONAL

Para caracterizar as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a folga organizacional (de recursos e orçamentária), optou-se por calcular o consenso proposto por Wierman e Tastle (2005, 2007).

As variáveis contingenciais, estilos de liderança e a folga organizacional foram caracterizadas de acordo com o consenso obtido diante das 324 respostas válidas, envolvendo líderes, encarregados, supervisores, gerentes e afins das indústrias têxteis de Santa Catarina e categorizados, conforme especificações do Quadro 19.

4.2.1 Variáveis Contingenciais

Bets (2011) destaca que o ambiente organizacional sempre determinará a melhor forma de organizar uma empresa. Assim, Galbraith (1973), citado por Bets (2011), afirma que a Teoria da Contingência parte do pressuposto que não há uma melhor forma de organizar uma empresa e que qualquer forma de organização pode não ser tão eficaz. Para essa pesquisa, foram analisadas, inicialmente, quatro variáveis contingenciais (incerteza ambiental, estratégia, estrutura e tecnologia).

Caracterizando as variáveis contingenciais, observa-se, por meio da Tabela 2, que todas as questões envolvendo a incerteza ambiental apresentam consenso moderado, ou seja, estão no intervalo entre 60% e 80%. A comunicação interna, segundo Hoque (2004), é extremamente relevante, quando a empresa se depara com níveis elevados de incerteza ambiental. Assim, diante do consenso para esta variável, observa-se que a comunicação interna em relação às questões de incerteza são conhecidas por grande parte dos respondentes.

Analisando individualmente as questões, é possível constatar que o maior consenso está na questão IA09 (relações industriais), ou seja, os respondentes apresentam consenso moderado de 70%, quando analisam a incerteza das relações industriais. As questões IA04 (incerteza em relação à disponibilidade de crédito e de alterações na taxa de juros nos mercados financeiros) e a IA08 (incerteza em relação ao momento econômico) demonstram menor consenso moderado, sendo que apresentaram valor de 63% respectivamente. Esse fato pode ser justificado com base em Govindarajan (1984), que caracteriza a incerteza ambiental como a imprevisibilidade em relação às ações dos clientes, fornecedores e grupos reguladores que fazem parte do ambiente externo da empresa.

Tabela 2 – Consenso das Variáveis Contingenciais

Incerteza ambiental										
	IA 01	IA 02	IA 03	IA 04	IA 05	IA 06	IA 07	IA 08	IA 09	IA 10
Média	4,19	4,61	4,11	4,54	4,98	4,44	4,66	4,49	4,25	4,04
CON	68%	66%	65%	63%	64%	66%	68%	63%	70%	69%
Total	2,83	2,06	2,67	2,88	2,17	2,93	2,16	2,84	2,98	2,77
Estrutura										
	ES 01	ES 02	ES 03	ES 04	ES 05	ES 06	ES 07	ES 08	ES 09	ES 10
Média	4,45	4,55	4,25	4,53	4,65	5,17	4,55	4,95	4,25	3,41
CON	53%	51%	45%	46%	53%	63%	50%	53%	49%	50%
Total	2,37	2,30	1,91	2,08	2,49	3,27	2,27	2,63	2,08	1,70
Tecnologia										
	TC01		TC02		TC03		TC04			
Média	4,88		4,54		4,43		4,89			
CON	65%		65%		63%		66%			
Total	3,15		2,95		2,78		3,24			

Legenda: CON = Consenso.

Fonte: Dados da pesquisa.

A definição da variável contingencial “estrutura” nas organizações analisadas retrata o poder de tomada de decisões dos gerentes, seja em relação aos requisitos de trabalho, seja em tipos ou seleção de equipamentos a serem utilizados, entre outros. Geralmente, a tomada de decisão descentralizada conta com medidas não financeiras (GOSSELIN, 2011). Assim, a variável contingencial “Estrutura” demonstrou consenso em equilíbrio, por estar no intervalo de 40% e 60%. O menor percentual de consenso identificado nessa categoria de variável contingencial foi em relação à questão ES03 (tomada de decisão em relação a horas extras a serem trabalhadas pelos colaboradores da produção), com percentual de 45%. Já o maior percentual de consenso em equilíbrio foi para a tomada de decisão em relação ao método de trabalho a ser utilizado (ES06), com 63% de consenso.

A tecnologia, também caracterizada como uma variável contingencial, definida por Kalagnanam e Lindsay (1998) como conhecimento, ferramentas, técnicas e ações utilizadas para converter insumos em produtos, demonstrou consenso moderado nas respostas obtidas, visto que os valores se encontram entre 60% e 80%. O que se observa é que a questão TC04 (nossa equipe de P&D é competente no

desenvolvimento da inovação/novos produtos) apresentou 66% de consenso, o maior para esse bloco de questões.

Para a variável contingencial Estratégia, utilizou-se variável dicotômica (0-1), não sendo possível calcular o consenso dos respondentes. Dessa forma, optou-se em apresentar essa variável de forma descritiva. Para tanto, observou-se que, dos 324 respondentes, 196, ou seja, 60% acreditam que a estratégia da organização seja prospectora, enquanto 111 (34%) acreditam ser analisadora e 16 respondentes, ou seja, 5%, acreditam que a organização tenha uma estratégia defensora. Na sequência caracterizam-se os estilos de liderança por meio do consenso.

4.2.2 Estilos de Liderança

Quatro estilos de liderança (estrutura/tarefa, consideração/relacionamento, ênfase na produção e precisão preditiva), foram utilizados por esta pesquisa e caracterizados nessa seção por meio do consenso, conforme demonstram os dados da Tabela 3. Na concepção de Fernández e Wise (2010), os executivos novos procuram promover mudanças nas organizações por meio da transferência de conhecimento, do aprendizado, da inserção de modelos cognitivos e atenuando valores organizacionais existentes. O primeiro estilo de liderança analisado é o estilo com enfoque para Estrutura/Tarefa, que apresentou consenso moderado para as dez questões analisadas, ou seja, estão no intervalo entre 60% e 80%.

O comportamento dos líderes orientados para as tarefas relaciona-se à utilização do pessoal, recursos eficientes e a manutenção das operações ordenadas (OZSAHIN; ZEHİR; ARCAR, 2011). Analisando individualmente por questão, é possível constatar maior consenso nas questões TA03 (eu tento inserir minhas ideias no grupo), com 77%; TA04 (eu deixo as minhas atitudes claras para o grupo), com percentual de 76%; e TA01 (eu faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles) com 74%. Já o menor consenso foi constatado na questão TA02 (eu incentivo o uso de procedimentos uniformes), com 63%. A liderança orientada para a relação preocupa-se com a melhoria das relações e auxílio às pessoas, aumenta a cooperação e trabalho em equipe, ampliando a satisfação com o trabalho e construção da identificação com a organização.

Para o estilo de liderança Consideração/Relacionamento, que é caracterizado por Ozsahin, Zehir e Arcar (2011) como estilo que se preocupa com a melhoria das relações entre os membros e o auxílio às

pessoas, objetivando aumentar a cooperação e trabalho em equipe, bem como melhorando a satisfação no trabalho, foi possível observar três tipos de consenso entre as questões. Para a questão RE01 (eu sou amigável e acessível), houve consenso forte, com 80%; seguido das questões RE06 (eu sou reservado) e RE09 (eu me recuso a explicar minhas ações), que contemplam o intervalo de consenso em equilíbrio. As demais questões apresentaram consenso caracterizado como moderado, por demonstrar percentuais entre 60% e 80%.

O estilo de liderança com Ênfase na produção, caracterizado por Stogdill (1963) como aquele estilo que objetiva o aumento e pressão da produção, conforme dados observados na Tabela 3, apresentou consenso em equilíbrio para a questão EP01 (eu encorajo horas extras no trabalho), com percentual de 50%.

Tabela 3 – Consenso dos Estilos de Liderança

Estrutura/Tarefa										
	TA 01	TA 02	TA 03	TA 04	TA 05	TA 06	TA 07	TA 08	TA 09	TA 10
Média	5,72	5,52	5,77	5,76	4,71	5,31	5,64	5,19	5,40	5,64
CON	74%	63%	77%	76%	65%	67%	73%	68%	72%	67%
Total	4,22	3,47	4,45	4,36	3,05	3,56	4,11	3,51	3,87	3,80
Consideração/Relacionamento										
	RE 01	RE 02	RE 03	RE 04	RE 05	RE 06	RE 07	RE 08	RE 09	RE 10
Média	5,98	5,72	5,65	6,13	5,13	4,28	5,59	5,99	2,71	2,82
CON	80%	72%	77%	77%	70%	56%	71%	76%	53%	61%
Total	4,80	4,14	4,36	4,71	3,60	2,41	3,94	4,58	1,45	1,72
Ênfase na Produção										
	EP0 1	EP0 2	EP0 3	EP0 4	EP0 5	EP0 6	EP0 7	EP0 8	EP0 9	EP1 0
Média	3,92	4,60	5,82	5,62	5,31	5,30	5,76	5,50	4,96	5,08
CON	50%	60%	76%	76%	65%	67%	75%	68%	62%	70%
Total	1,95	2,74	4,45	4,33	3,46	3,53	4,31	3,73	3,05	3,56
Precisão Preditiva										
	PP01		PP02		PP03		PP04		PP05	
Média	5,47		4,76		5,06		4,65		5,16	
CON	74%		69%		73%		70%		69%	
Total	4,07		3,30		3,70		3,27		3,56	

Legenda: CON = Consenso.

Fonte: Dados da pesquisa.

As demais questões demonstraram um consenso moderado. As questões EP04 (eu mantenho o trabalho em ritmo acelerado), EP03 (eu instigo o grupo para um maior esforço) e EP07 (eu permito que os membros do grupo trabalhem de forma tranquila no trabalho) demonstram percentuais de 77%, 76% e 75%, respectivamente. Já a precisão preditiva, que caracteriza um líder que expõe de forma clara e sucinta suas intenções e que apresenta fácil capacidade para prever o resultado com precisão (STOGDILL, 1963), apresentou consenso moderado para todas as questões analisadas.

4.2.3 Folga Organizacional de Recursos

As empresas que apresentam folga demonstram ter maior flexibilidade se comparadas às que estão operando com a capacidade máxima, têm fluxo de caixa limitado ou faltam funcionários para as atividades operacionais (DONADA; DOSTALER, 2005).

A folga organizacional apresenta várias definições (folga recuperável, disponível, potencial, de recursos, orçamentária, entre outros), porém, para a tese utilizou-se a folga de recursos (humano/pessoal, espaço/físico e tempo) e a folga orçamentária (atitude/propensão para criar folga, manipulação/participação, detecção e institucionalização de folga).

Por meio da Tabela 4 é possível observar o consenso referente às questões analisadas sobre a folga organizacional de recursos (humano/pessoal, espaço/físico e tempo) com os respectivos percentuais.

Os dados da Tabela 4 demonstram que, para a Folga de Recursos Humano/Pessoal houve consenso em equilíbrio para a questão HU01 (na minha unidade, tem pessoal suficiente para que o trabalho seja feito) e consenso moderado para a questão HU02 (na minha unidade, tem pessoal suficiente para oferecer qualidade nos serviços), esta com 64% de consenso. A folga de recursos é classificada como recursos especializados, qualificados, raros e absorvidos, disponíveis na organização. As pessoas são utilizadas com objetivo de manter vantagem competitiva nas organizações (VOSS; SIRDESHMUKH; VOSS, 2008).

Tabela 4 – Consenso da Folga de Recursos

Recursos Humanos/Pessoal				
	HU01		HU02	
Média	5,02		5,24	
CON	58%		64%	
Total	2,89		3,34	
Recursos de Espaço/Físico				
	FI01	FI02	FI03	
Média	5,13	5,32	4,57	
CON	60%	55%	60%	
Total	3,09	2,90	2,76	
Recursos de Tempo				
	TE01	TE02	TE03	TE04
Média	4,18	4,70	3,76	4,48
CON	70%	70%	61%	66%
Total	2,91	3,28	2,31	2,95

Legenda: CON = Consenso.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 4 demonstram que, para a Folga de Recursos Humano/Pessoal houve consenso em equilíbrio para a questão HU01 (na minha unidade, tem pessoal suficiente para que o trabalho seja feito) e consenso moderado para a questão HU02 (na minha unidade, tem pessoal suficiente para oferecer qualidade nos serviços), esta com 64% de consenso. A folga de recursos é classificada como recursos especializados, qualificados, raros e absorvidos, disponíveis na organização. As pessoas são utilizadas com objetivo de manter vantagem competitiva nas organizações (VOSS; SIRDESHMUKH; VOSS, 2008).

Verifica-se que, para os recursos de Espaço, ou recursos físicos, houve consenso moderado para FI01 (na minha unidade, tem espaço adequado para o desenvolvimento das atividades) e FI03 (com que frequência você usa esse espaço designado para discutir planos de produção ou novo produto a ser desenvolvido?) com 60%, respectivamente. A questão FI02 (na minha unidade, tem espaço privativo para discutir informações confidenciais), com 55%, representa um consenso em equilíbrio. As questões que envolvem a folga de recursos em forma de tempo apresentaram consenso moderado, por estarem no intervalo entre 60% e 80%.

4.2.4 Folga Organizacional Orçamentária

Bourgeois (1981) e Facó e Csillag (2010) argumentam que a folga é um recurso que proporciona à empresa se ajustar a grandes alterações no ambiente externo com menor impacto interno, ou experimentar novas estratégias em relação ao meio ambiente, seja pela introdução de novos produtos ou inovações. A folga orçamentária é tema que vem sendo discutido na literatura, porém, os resultados são contraditórios, o que instiga o desenvolvimento de pesquisas utilizando folga organizacional orçamentária.

Para a caracterização da folga orçamentária também foi utilizada a técnica de consenso. Onsi (1973) identificou que gerentes são pouco propensos a criarem folga orçamentária, o que sugere que esta pode ser criada tanto em bons quanto em maus períodos, atuando como proteção durante condições de fragilidade das empresas. Assim, demonstram-se a atitude/propensão para criar folga, manipulação/participação, detecção e institucionalização de folga, conforme dados expostos na Tabela 5. A Atitude/propensão para criar folga demonstra dois consensos distintos: para as questões AT03 (defino dois níveis de padrões: um entre “eu” e de produção (vendas) e outro padrão entre “eu” e a alta gestão, para ser seguro) e AT04 (nos bons tempos de negócios, o meu superior aceita um nível razoável de folga no orçamento departamental), houve consenso moderado por estar no intervalo de 60% e 80%.

Já as questões AT01 (estou envolvido na elaboração de todo o orçamento), AT02 (para me proteger, submeto um orçamento que pode seguramente ser atingido) e AT05 (folga no orçamento é bom para fazer coisas que não poderiam ser aprovadas oficialmente ou rapidamente) demonstram consenso em equilíbrio, com menor percentual para a questão AT01 (46%).

Tabela 5 – Consenso da Folga Orçamentária

Atitude/Propensão para criar folga					
	AT01	AT02	AT03	AT04	AT05
Média	3,75	3,42	3,35	3,41	3,45
CON	46%	54%	61%	65%	59%
Total	1,74	1,86	2,04	2,23	2,05
Manipulação/Participação de folga					
	MA01		MA02		
Média	5,02		4,49		
CON	68%		65%		
Total	3,43		2,93		
Deteccão de folga					
	DE01		DE02		DE03
Média	5,47		5,63		5,48
CON	66%		68%		65%
Total	3,59		3,85		3,54
Institucionalização de folga					
	IN01		IN02		IN03
Média	3,56		3,27		3,40
CON	67%		66%		64%
Total	2,38		2,15		2,19

Legenda: CON = Consenso.

Fonte: Dados da pesquisa.

Já para a Manipulação/Participação, detecção e institucionalização de folga, o consenso predominante foi o moderado, por apresentar valores no intervalo de 60% a 80%. Observa-se que para a detecção de folga, o maior percentual de consenso moderado foi para a questão DE02 (o meu superior recebe informações detalhadas sobre as atividades do departamento e de produção), com 68%. A institucionalização de folga demonstrou menor percentual de consenso moderado para a questão IN03, que remete ao seguinte questionamento: meu superior tem instrumentos para identificar a folga no orçamento do departamento. Posterior à caracterização das variáveis contingenciais, aos estilos de liderança e à folga organizacional de recursos e orçamentária, apresenta-se a Análise Fatorial Exploratória.

4.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, ESTILOS DE LIDERANÇA E FOLGA ORGANIZACIONAL

Considerando que os constructos foram definidos baseados na literatura e que não se identificou um estudo similar contemplando as relações a que se propõe essa tese, aplicaram-se, inicialmente, a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e, posteriormente, a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com objetivo de confirmar as variáveis que comporiam os constructos (variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga organizacional). Essa seção apresenta os cálculos da AFE, de acordo com as recomendações sugeridas por Fávero et al. (2005) e Hair Jr. et al. (2009).

4.3.1 Análise Fatorial Exploratória das Variáveis Contingenciais

Esta seção apresenta a AFE com as dimensões do constructo, envolvendo as variáveis contingenciais: incerteza ambiental, estrutura e tecnologia. É relevante destacar que a variável contingencial “Estratégia” não fez parte da AFE e contemplará uma AFC individual do Grupo Estratégia que se destacou nas indústrias têxteis de Santa Catarina.

Na análise fatorial é possível identificar um número reduzido de fatores comuns que possam representar as relações em um número considerável de variáveis que se interrelacionam (FÁVERO et al., 2009).

Assim, buscou-se com a aplicação da análise fatorial, reduzir um grande número de variáveis que contemplam as dimensões latentes estudadas para utilizá-las na AFC.

Para tanto, apresentam-se individualmente, a análise por tipologia de variável contingencial, contemplando a matriz de correlações e a medida de adequação da amostra, medida de KMO, o Teste de Esfericidade de Bartlett e o *Alfa de Cronbach*, a variância total explicada, as cargas fatoriais e as *Comunalidades* de cada variável.

4.3.1.1 Incerteza Ambiental

Codificou-se a sigla IA para a variável contingencial Incerteza Ambiental, a fim de melhor visualizar os dados, conforme observa-se no Quadro 20, bem como as informações que foram analisadas.

Quadro 20 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Incerteza Ambiental

Variáveis Codificadas	Informações Analisadas
IA01	Ações dos fornecedores
IA02	Ações dos concorrentes
IA03	Demandas dos clientes, gostos e preferências
IA04	Disponibilidade de crédito e de alterações na taxa de juros nos mercados financeiros
IA05	Mudanças na legislação ou políticas por órgãos reguladores governamentais
IA06	Ações de sindicatos da categoria econômica
IA07	Desregulamentação e globalização
IA08	Momento econômico
IA09	Relações industriais
IA10	Produção e tecnologias da informação

Legenda: IA = Incerteza Ambiental

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando que a AFE baseia-se nas correlações entre as variáveis analisadas, constata-se por meio da Tabela 6 a matriz de correlação e medida de adequação da amostra (*Measures of Sampling Adequacy* – MSA), para a variável incerteza ambiental.

A matriz de correlações mede a associação linear existente entre as variáveis (coeficiente de correlação de Pearson) e é uma medida que também possibilita verificar se existem valores significativos para justificar a utilização da AFE (FÁVERO et al. 2009).

Tabela 6 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Incerteza Ambiental

Itens	IA01	IA02	IA03	IA04	IA05	IA06	IA07	IA08	IA09	IA10	MSA
IA01	1,000										0,821
IA02	0,533	1,000									0,844
IA03	0,413	0,406	1,000								0,895
IA04	0,384	0,355	0,260	1,000							0,883
IA05	0,211	0,291	0,194	0,513	1,000						0,847
IA06	0,293	0,320	0,221	0,475	0,538	1,000					0,887
IA07	0,228	0,402	0,258	0,378	0,561	0,542	1,000				0,853
IA08	0,274	0,276	0,294	0,367	0,399	0,368	0,449	1,000			0,896
IA09	0,377	0,343	0,336	0,427	0,356	0,399	0,468	0,561	1,000		0,843
IA10	0,355	0,364	0,387	0,425	0,303	0,298	0,397	0,398	0,614	1,000	0,857

Fonte: Dados da pesquisa.

Hair Jr. et al. (2009), fundamentados em Hair Jr. et al. (2005), destacam que caso as correlações entre as variáveis apresentadas demonstrem valores inferiores a 0,30, há fortes indícios para não utilizar a técnica. Verifica-se que os maiores coeficientes de correlação estão entre as variáveis IA9 (relações industriais) e IA10 (produção e tecnologias da informação), com valor de 0,614, IA05 (mudanças na legislação ou políticas por órgãos reguladores governamentais) e IA07 (desregulamentação e globalização), assim como IA08 (momento econômico) e IA09 (relações industriais), ambos com valor de 0,561, IA06 (ações de sindicatos da categoria econômica) e IA07, com valor de 0,542, IA05 e IA06, com valor de 0,538, e IA01 (ações dos fornecedores) com IA02 (ações dos concorrentes) e IA04 (Disponibilidade de crédito e de alterações na taxa de juros nos mercados financeiros) com IA05, apresentando valores de 0,533 e 0,513, respectivamente.

Espera-se que, quanto maiores forem os valores da medida de adequação da amostra (MSA), melhor será a utilização da análise fatorial, conforme sugerem Hair Jr. et al. (2009). Já Fávero et al. (2009) sugerem para a MSA valores acima de 0,50. Para as variáveis que contemplam a incerteza ambiental, os resultados se mostram satisfatórios, pois ambos os índices foram superiores a 0,50.

Para verificar o grau de adequação da análise fatorial aos dados utilizados, a pesquisa fez uso da medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem, que compara as correlações caracterizadas como simples às parciais, o Teste de Esfericidade de Bartlett para constatar a hipótese de que a matriz de correlações pode ser a identidade com determinante igual a 1 (FÁVERO et al., 2009) e o *Alfa de Cronbach*, para verificar a confiabilidade da dimensão Incerteza.

Tabela 7 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e *Alfa de Cronbach* da Incerteza Ambiental

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem - KMO	0,861
Teste de esfericidade de Bartlett	1165,075
Aprox. Qui-quadrado	
df	45
Sig.	0,000
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,857

Fonte: Dados da pesquisa.

A medida de KMO para a dimensão Incerteza Ambiental apresentou valor de 0,861, o que está de acordo com o recomendado por Hair Jr. et al. (2009), ou seja, valores para a estatística KMO no intervalo entre 0,80 e 0,90 são considerados bons. Já o Teste de Esfericidade de Bartlett objetiva verificar a hipótese nula (H_0), de que as variáveis são independentes em relação à hipótese alternativa (H_1), de que as variáveis são correlacionadas entre si (HAIR Jr. et al., 2005). Para a variável Incerteza Ambiental, o teste apresentou valor de 1165,075, significativo a 1% (Sig. 0,000). Dessa forma, rejeita-se a H_0 , atestando que as variáveis não são correlacionadas, permitindo concluir que a amostra empregada é considerada apropriada à utilização da análise fatorial.

De acordo com Corrar et al. (2007), o teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach* tem como objetivo medir a consistência interna, a fim de verificar se os itens individuais da escala analisada realmente medem o mesmo constructo e se apresenta alta intercorrelação. A confiabilidade da Incerteza Ambiental, medida por meio do *Alfa de Cronbach*, foi de 0,857, acima do sugerido por Hair Jr. et al. (2009), que tem como limite inferior 0,70, podendo, em pesquisas exploratórias, ser aceito coeficientes de 0,60. Dessa forma, considera que a análise fatorial é adequada para os dados.

Tabela 8 – Variância total explicada da Incerteza Ambiental

Itens	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamento ao quadrado		
	Total	% de Var.	% Cum.	Total	% de Var.	% Cum.
IA01	4,427	44,269	44,269	4,427	44,269	44,269
IA02	1,240	12,400	56,669	1,240	12,400	56,669
IA03	0,912	9,122	65,791			
IA04	0,684	6,844	72,634			
IA05	0,600	5,995	78,630			
IA06	0,579	5,793	84,423			
IA07	0,495	4,947	89,370			
IA08	0,399	3,987	93,356			
IA09	0,341	3,409	96,765			
IA10	0,323	3,235	100,000			

Legenda: Var. = Variação; Cum. = Cumulativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à variância total explicada (Tabela 8), a AFE resultou em duas componentes. A primeira componente apresenta um

valor de variância acumulada de 44,26% e a segunda um valor de 56,66%. Na sequência, é apresentada a Tabela 9, que contém as cargas fatoriais e as *Comunalidades* para Incerteza Ambiental. A rotação ortogonal, de acordo com Fávero et al. (2009), tem como principal objetivo extremar os valores das cargas, para que cada variável analisada se associe a um respectivo fator. As cargas fatoriais para a variável Incerteza Ambiental foram rotacionadas pelo SPSS por meio da rotação Varimax.

Fávero et al. (2005) recomendam, para as cargas fatoriais, valores superiores a 0,50 e considerados ideais, valores acima de 0,70. Observa-se, por meio da Tabela 9, que houve agrupamento de duas componentes fatoriais, constatando que na primeira componente agruparam-se as variáveis IA4, IA5, IA6, IA7, IA8 individualmente. Essa componente, por considerar assuntos relativos à disponibilidade de crédito, a alterações nas taxas de juros nos mercados financeiros, a mudanças na legislação ou políticas por órgãos reguladores governamentais, a ações dos sindicatos, à desregulamentação, à globalização e ao momento econômico, pode ser caracterizada como uma componente de legislação.

Tabela 9 – Cargas fatoriais e *Comunalidades* da Incerteza Ambiental

Questões	Cargas Fatoriais (1)	Cargas Fatoriais (2)	<i>Comunalidades</i>
IA01		0,780	0,624
IA03		0,741	0,557
IA02		0,698	0,547
IA05	0,821		0,676
IA07	0,767		0,627
IA06	0,761		0,600
IA04	0,620		0,502
IA08	0,595		0,460
IA09	0,548	0,510	0,560
IA10	0,405	0,590	0,512

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a IA09 (relações industriais) e IA10 (produção e tecnologia da informação), ambas apresentam agrupamento para a componente 1 e 2. Já as variáveis IA1 (ações dos fornecedores), IA2 (ações dos concorrentes) e IA3 (demandas dos clientes, gostos e preferências) foram agrupadas na componente 2, que pode ser

caracterizado como componente de ações externas de fornecedores, concorrentes e clientes. Ambas as cargas fatoriais apresentaram valores superiores a 0,50, considerado aceitável. Observa-se que a variável IA10 encontra-se com carga fatorial abaixo do recomendado (0,405), porém, agrupou-se na componente 2 com valor de 0,590, optando-se pela permanência desta variável no constructo.

No que se refere às *Comunalidades*, valores próximos de 0 demonstram que os fatores explicam baixa ou nenhuma variância da variável e, quanto mais próximos de 1, maior é o poder de explicação dos fatores (HAIR Jr. et al., 2009). Conforme as *Comunalidades* apresentadas na Tabela 9, constatou-se que apenas uma (IA8 - Momento econômico) apresentou pouca relação com o fator, ou seja, o valor de *Comunalidade* foi de 0,460, abaixo de 0,50, o que sugere a sua exclusão da análise.

4.3.1.2 Estrutura

Para o constructo envolvendo Estrutura, também optou-se em apresentar os dados da variável de forma codificada, para melhor visualização dos dados na análise, conforme apresenta o Quadro 21.

Quadro 21 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Estrutura

Variáveis Codificadas	Informações Analisadas
ES01	Número de colaboradores necessários
ES02	Contratação de novos colaboradores
ES03	Horas extras a serem trabalhadas pelos colaboradores da produção
ES04	As datas de entrega e prioridade dos pedidos
ES05	Métodos de seleção de pessoal
ES06	Método de trabalho a ser utilizado
ES07	Máquinas ou equipamentos a serem utilizados
ES08	Alocação do trabalho entre os colaboradores disponíveis
ES09	Investimentos menores ou de baixo valor
ES10	Investimentos maiores ou de alto valor

Legenda: ES = Estrutura

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise fatorial exploratória da variável Estrutura inicia-se com a matriz de correlações e a medida de adequação (MSA). É

possível mencionar que existem fortes correlações entre as variáveis ES01 (número de colaboradores necessários) e ES02 (contratação de novos colaboradores), com valor de 0,802. A segunda variável que apresentou alta correlação (0,644) entre as variáveis foram ES09 e ES10 (investimentos menores ou de baixo valor) e (investimentos maiores ou de alto valor), respectivamente.

A correlação mais baixa foi identificada entre as variáveis ES6 (método de trabalho para ser utilizada) e ES9 (investimentos menores ou de baixo valor) com a variável ES10 (investimentos maiores ou de alto valor). Demais correlações apresentam valores satisfatórios à aplicação do método.

Observa-se, por meio da Tabela 10, que ambas as variáveis pertencentes ao constructo de Estrutura apresentam valores superiores a 0,50 para a medida de adequação da amostra (MSA), conforme sugerido por Hair Jr. et al. (2005). Justifica-se, assim, a permanência de ambas para análise fatorial.

Tabela 10 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Estrutura

Itens	ES01	ES02	ES03	ES04	ES05	ES06	ES07	ES08	ES09	ES10	MSA
ES01	1,000										0,842
ES02	0,802	1,000									0,827
ES03	0,474	0,532	1,000								0,885
ES04	0,378	0,358	0,545	1,000							0,892
ES05	0,559	0,571	0,471	0,428	1,000						0,946
ES06	0,520	0,465	0,430	0,447	0,497	1,000					0,897
ES07	0,430	0,402	0,464	0,538	0,397	0,624	1,000				0,873
ES08	0,512	0,473	0,567	0,452	0,495	0,562	0,592	1,000			0,900
ES09	0,502	0,551	0,381	0,331	0,476	0,399	0,420	0,446	1,000		0,848
ES10	0,394	0,442	0,365	0,303	0,364	0,224	0,311	0,271	0,644	1,000	0,799

Fonte: Dados da pesquisa. Na Tabela 11 são listadas as medidas de KMO, o Teste de Esfericidade de Bartlett e o *Alfa de Cronbach*.

Tabela 11 – Medida KMO, Teste Esfericidade de Bartlett e Alfa de Cronbach da Estrutura

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem – KMO		0,870
Teste de esfericidade de Bartlett		1673,838
Aprox. Qui-quadrado		
	df	45
	Sig.	0,000
Alfa de Cronbach		0,895

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor de KMO para a Estrutura foi de 0,870. Para este teste, quanto mais próximo de 1,0 for seu valor, mais adequada será a utilização da AFE. O Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou valor de 1673,838, apresentando significância a 1%. Assim, sugere-se rejeitar a hipótese nula (H_0), permitindo confirmar que o método observado para utilização (análise fatorial) é adequado para tratar os dados.

Com objetivo de analisar a confiabilidade do instrumento em relação às questões que envolvem a Estrutura, aplicou-se o *Alfa de Cronbach*, que apresentou valor de 0,895, indicando uma boa consistência interna das questões analisadas. A Tabela 12 apresenta a variância total explicada para a variável estrutura.

Tabela 12 – Variância total explicada da Estrutura

Itens	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamento ao quadrado		
	Total	% de Var.	% Cum.	Total	% de Var.	% Cum.
ES01	5,191	51,907	51,907	5,191	51,907	51,907
ES02	1,135	11,353	63,260	1,135	11,353	63,260
ES03	0,823	8,228	71,488			
ES04	0,674	6,739	78,227			
ES05	0,520	5,197	83,424			
ES06	0,494	4,942	88,366			
ES07	0,367	3,669	92,035			
ES08	0,324	3,243	95,278			
ES09	0,293	2,926	98,204			
ES10	0,180	1,796	100,000			

Legenda: Var. = Variação; Cum. = Cumulativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível verificar que a análise fatorial exploratória resultou em duas componentes, considerando que a segunda componente explica um valor de variância acumulada de 63,26% para as questões sobre Estrutura. As cargas fatoriais extraídas da variável Estrutura, bem como as *Comunalidades* obtidas, estão listadas na Tabela 13.

Tabela 13 – Cargas fatoriais e *Comunalidades* da Estrutura

Questões	Cargas Fatoriais (1)	Cargas Fatoriais (2)	<i>Comunalidades</i>
ES07	0,791		0,660
ES06	0,771		0,641
ES08	0,757		0,650
ES04	0,720		0,549
ES03	0,649		0,553
ES05	0,512		0,545
ES01	0,470	0,658	0,653
ES02	0,409	0,731	0,701
ES09		0,801	0,701
ES10		0,818	0,673

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados da Tabela 13, verificam-se dois grupos de componentes com as respectivas cargas fatoriais. Tendo em vista que as variáveis agruparam-se em dois fatores (componentes), o SPSS realizou a rotação *Varimax*. As questões ES07 (máquinas ou equipamentos a serem utilizados), ES06 (método de trabalho a ser utilizado), ES08 (alocação do trabalho entre os colaboradores disponíveis) e ES04 (as datas de entrega e prioridade dos pedidos), agruparam-se na primeira componente, com cargas fatoriais de 0,791, 0,771, 0,757 e 0,720 respectivamente.

As questões ES01 (número de colaboradores necessários), ES02 (contratação de novos colaboradores), ES03 (horas extras a serem trabalhadas pelos colaboradores da produção) e ES05 (métodos de seleção de pessoal) agruparam-se nas componentes 1 e 2, enquanto as questões ES09 (investimentos menores ou de baixo valor) e ES10 (investimentos maiores ou de alto valor) agruparam-se na componente 2, com cargas fatoriais rotacionadas de 0,801 e 0,818, respectivamente. Os valores das *comunalidades* apresentaram dados que ficaram acima de 0,50, o que pode ser considerado aceitável para mantê-las em análise.

4.3.1.3 Tecnologia

A variável contingencial “Tecnologia” envolveu quatro questões listadas no Quadro 22, com as variáveis codificadas para melhor interpretar os resultados das Análises Fatoriais Exploratória e Confirmatória.

Quadro 22 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Tecnologia

Variáveis Codificadas	Informações Analisadas
TC01	A nossa empresa utiliza tecnologias sofisticadas para o desenvolvimento de novos produtos/serviços
TC02	Os nossos produtos estão sempre no estado da arte da tecnologia
TC03	Nossa empresa tem investido uma parcela significativa das vendas em P&D
TC04	Nossa equipe de P&D é competente no desenvolvimento da inovação/novos produtos

Legenda: TC = Tecnologia

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 14 apresenta a matriz de correlações e a medida de adequação da amostra (*Measures of Sampling Adequacy*) para a variável Tecnologia. Quatro questões envolvem essa dimensão de tecnologia.

Tabela 14 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra da Tecnologia

Itens	TE01	TE02	TE03	TE04	MSA
TC01	1,000				0,786
TC02	0,726	1,000			0,767
TC03	0,606	0,655	1,000		0,775
TC04	0,583	0,555	0,709	1,000	0,788

Fonte: Dados da pesquisa.

Na matriz de correlações apresentada na Tabela 14 observa-se que os maiores coeficientes estão entre as variáveis TC01 (a nossa empresa utiliza tecnologias sofisticadas para o desenvolvimento de novos produtos/serviços) e TC02 (os nossos produtos estão sempre no estado da arte da tecnologia), com valor de 0,726, e TC03 (nossa empresa tem investido uma parcela significativa das vendas em P&D) e

TC04 (nossa equipe de P&D é competente no desenvolvimento da inovação/novos produtos), com valor de 0,709.

O índice MSA está acima do recomendado por Fávero et al. (2009), o que justifica que as variáveis específicas podem ajustar-se às estruturas que foram definidas pelas outras variáveis, permanecendo na análise fatorial. Na sequência, apresentam-se a KMO, o Teste de Esfericidade de Bartlett e o *Alfa de Cronbach* da Tecnologia.

Tabela 15 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e *Alfa de Cronbach* da Tecnologia

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem - KMO		0,778
Teste de esfericidade de Bartlett		689,919
Aprox. Qui-quadrado		
	df	6
	Sig.	0,000
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,876

Fonte: Dados da pesquisa.

A Medida KMO propunha comparar as correlações simples observadas àquelas parciais que foram analisadas pelas variáveis, constatando, pela Tabela 15 que o valor foi de 0,778, demonstrando uma boa qualidade da análise fatorial e explicando a existência de forte correlação. O nível de significância apresentado no Teste de Esfericidade de Bartlett ($p\text{-value}=0,000$) rejeita a hipótese da matriz de correlação ser a identidade, conforme sugere Fávero et al. (2009), apostando que há correlações diante das variáveis analisadas.

Tabela 16 – Variância total explicada da Tecnologia

Itens	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamento ao quadrado		
	Total	% de Var.	% Cum.	Total	% de Var.	% Cum.
TC01	2,918	72,940	72,940	2,918	72,940	72,940
TC02	0,526	13,149	86,088			
TC03	0,317	7,935	94,023			
TC04	0,239	5,977	100,000			

Legenda: Var. = Variação; Cum. = Cumulativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores próprios para cada fator, assim como os percentuais de variância explicada para a variável Tecnologia, são apresentados na

Tabela 16. Foi retido um único fator que consegue explicar 72,94% da variância dos dados originais analisados, conforme sugerem Fávero et al. (2009). A Tabela 17 demonstra as cargas fatoriais (componentes) e as *Comunalidades* para esta variável.

Tabela 17 – Cargas fatoriais e *Comunalidades* da Tecnologia

Questões	Cargas Fatoriais (1)	<i>Comunalidades</i>
TC03	0,871	0,758
TC02	0,861	0,741
TC01	0,853	0,728
TC04	0,831	0,690

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que todas as variáveis TC03, TC02, TC01 e TC04 apresentaram cargas fatoriais padronizadas, acima de 0,8, sendo superior ao mínimo recomendado. O valor para as *Comunalidades* também foram acima de 0,50, o que sugere a permanência de todas as variáveis pertencentes à Tecnologia para análise fatorial. Como as variáveis foram agrupadas em um único fator (componente), o SPSS não realizou a rotação *Varimax*.

4.3.2 Análise Fatorial Exploratória dos Estilos de liderança

Nesta seção apresenta-se a AFE com as dimensões do constructo envolvendo os estilos de liderança: estrutura/tarefa, consideração/relacionamento, ênfase na produção e precisão preditiva. Para tanto, apresenta-se individualmente a análise por tipologia de estilo de liderança, contemplando a matriz de correlações e medida de adequação da amostra (MSA), medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e *Alfa de Cronbach*, a variância total explicada, cargas fatoriais e as *Comunalidades* das variáveis.

4.3.2.1 Estrutura/Tarefa

O estilo de liderança, caracterizado como Estrutura, foi também denominado de Tarefa, para que não se confundisse com a variável contingencial Estrutura. Optou-se em utilizar uma codificação para o estilo Estrutura/Tarefa, bem como apresentam-se as respectivas informações analisadas em cada questão.

Quadro 23 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Estrutura/Tarefa

Variáveis Codificadas	Informações Analisadas
TA01	Eu faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles
TA02	Eu incentivo o uso de procedimentos uniformes
TA03	Eu tento inserir minhas ideias no grupo
TA04	Eu deixo as minhas atitudes claras para o grupo
TA05	Eu decido o que deve ser feito e como deve ser feito
TA06	Eu atribuo aos membros do grupo tarefas específicas
TA07	Eu me certifico de que a minha participação no grupo seja compreendida
TA08	Eu agendo o trabalho a ser feito
TA09	Eu mantenho os padrões de desempenho definidos
TA10	Peço que os membros do grupo sigam regras, padrões e regulamentos

Legenda: TA = Estrutura/Tarefa / Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 23 apresenta o agrupamento das questões relacionadas ao estilo de liderança Estrutura/Tarefa, conforme informações apresentadas na metodologia de pesquisa. Para verificar se todas as questões serão mantidas na análise, apresenta-se a análise fatorial exploratória com a descrição, por meio da Tabela 18, da matriz de correlação e a medida de adequação da amostra (MSA).

No que tange aos maiores coeficientes de correlação entre as variáveis Estrutura/Tarefa, observa-se que a variável TA04 (eu deixo as minhas atitudes claras para o grupo) e TA07 (eu me certifico de que a minha participação no grupo seja compreendida) apresentaram maior coeficiente, no valor de 0,610. Na sequência, apresentam-se as TA04 (eu deixo as minhas atitudes claras para o grupo) e TA10 (peço que os membros do grupo sigam regras, padrões e regulamentos), com valor de 0,494, assim como a TA01 (eu faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles) e a TA04 (eu deixo as minhas atitudes claras para o grupo).

Tabela 18 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra da Estrutura/Tarefa

Itens	TA01	TA02	TA03	TA04	TA05	TA06	TA07	TA08	TA09	TA10	MSA
TA01	1,000										0,899
TA02	0,414	1,000									0,908
TA03	0,342	0,344	1,000								0,902
TA04	0,491	0,370	0,427	1,000							0,882
TA05	0,231	0,194	0,301	0,250	1,000						0,895
TA06	0,399	0,241	0,329	0,352	0,330	1,000					0,906
TA07	0,454	0,420	0,486	0,610	0,302	0,398	1,000				0,887
TA08	0,402	0,256	0,146	0,296	0,227	0,249	0,327	1,000			0,868
TA09	0,447	0,425	0,333	0,412	0,237	0,306	0,432	0,387	1,000		0,912
TA10	0,395	0,436	0,360	0,494	0,261	0,353	0,467	0,264	0,454	1,000	0,913

Fonte: Dados da pesquisa.

As demais variáveis apresentaram valores acima do recomendado (0,30), com exceção da variável TA05. Ela apresentou existência de correlação abaixo de 0,30 em relação às demais variáveis, porém, não se optou por sua exclusão, tendo em vista ter apresentado valor de 0,895 para a MSA.

As variáveis TA10, TA09 (eu mantenho os padrões de desempenho definidos), TA06 (eu atribuo aos membros do grupo tarefas específicas), TA02 (eu incentivo o uso de procedimentos uniformes) e TA03 (eu tento inserir minhas ideias no grupo) demonstraram valores acima de 0,90.

Por meio da Tabela 19, demonstram-se os valores de KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e *Alfa de Cronbach* para Estrutura/Tarefa.

Tabela 19 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e *Alfa de Cronbach* da Estrutura/Tarefa

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem - KMO	0,897
Teste de esfericidade de Bartlett	959,550
Aprox. Qui-quadrado	
df	45
Sig.	0,000
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,839

Fonte: Dados da pesquisa.

A medida de KMO apresentou valor de 0,897, o que é considerado aceitável, pois encontra-se entre 0,70 e 0,80. Assim, esse intervalo é admissível para aplicação da análise fatorial, conforme sugere Fávero et al. (2009). Para o Teste de Esfericidade de Bartlett, encontrou-se um valor de 959,550, sendo significativo por considerar o *p-value* de 0,000.

Assim, é improvável que a matriz de correlação para essa variável específica seja uma identidade, permitindo concluir que a amostra que está sendo utilizada é apropriada para empregar a análise fatorial. Outro teste de confiabilidade calculado é o *Alfa de Cronbach*, que também se mostrou relevante.

Tabela 20 – Variância total explicada da Estrutura/Tarefa

Itens	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamento ao quadrado		
	Total	% de Var.	% Cum.	Total	% de Var.	% Cum.
TA01	4,276	42,763	42,763	4,276	42,763	42,763
TA02	0,957	9,567	52,330			
TA03	0,907	9,070	61,400			
TA04	0,716	7,159	68,559			
TA05	0,653	6,528	75,087			
TA06	0,605	6,051	81,138			
TA07	0,556	5,555	86,693			
TA08	0,505	5,052	91,745			
TA09	0,467	4,666	96,411			
TA10	0,359	3,589	100,000			

Legenda: Var. = Variação; Cum. = Cumulativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 20 que apresenta a variância total explicada da variável Estrutura/Tarefa demonstrou os autovalores associados a cada fator e também, os percentuais de variância explicada, constatando que, para essa variável, o único fator retido consegue explicar um percentual de 42,76% da variância dos dados originais, conforme sugerem Fávero et al. (2009). Já na Tabela 21 as cargas fatoriais e as *Comunalidades* são expostas.

Tabela 21 – Cargas fatoriais e Comunalidades da Estrutura/Tarefa

Questões	Cargas Fatoriais (1)	Comunalidades
TA07	0,771	0,594
TA04	0,744	0,554
TA01	0,713	0,508
TA10	0,701	0,492
TA09	0,688	0,474
TA02	0,634	0,402
TA03	0,627	0,393
TA06	0,598	0,357
TA08	0,525	0,276
TA05	0,476	0,226

Fonte: Dados da pesquisa.

As cargas fatoriais das variáveis analisadas agruparam-se em uma única componente. Assim, o SPSS não realizou a rotação Varimax. Cargas fatoriais acima de 0,50 são consideradas aceitáveis, conforme

sugerem Fávero et al. (2009). A variável TA05 (eu decido o que deve ser feito e como deve ser feito) apresentou carga fatorial abaixo do recomendado (0,476).

Foram removidas as variáveis TA05 (eu decido o que deve ser feito e como deve ser feito), TA08 (eu agendo o trabalho a ser feito), TA06 (eu atribuo aos membros do grupo tarefas específicas), TA03 (eu tento inserir minhas ideias no grupo), TA02 (eu incentivo o uso de procedimentos uniformes), por apresentarem *Comunalidades* de 0,226 – 0,276 – 0,357 – 0,393 – 0,402, respectivamente. A TA09 e a TA10 também apresentaram baixas *Comunalidades* e foram excluídas. Outras variáveis apresentaram valores que ficaram acima de 0,50, considerados aceitáveis.

4.3.2.2 Consideração/Relacionamento

Codificou-se a sigla RE para o estilo de liderança Consideração/Relacionamento, a fim de melhor visualizar os dados analisados no decorrer da pesquisa, conforme expõe o Quadro 24, que também apresenta a descrição das questões observadas.

Quadro 24 – Variáveis codificadas e informações analisadas do Relacionamento

Variáveis Codificadas	Informações Analisadas
RE01	Eu sou amigável e acessível
RE02	Eu faço pequenas coisas para tornar agradável ser um membro do grupo
RE03	Eu coloco as sugestões feitas pelo grupo em operação
RE04	Eu trato todos os membros do grupo como meus iguais
RE05	Eu aviso antecipadamente as mudanças por vir
RE06	Eu sou reservado
RE07	Eu cuido do bem-estar pessoal dos membros do grupo
RE08	Tenho disposição para fazer mudanças
RE09	Eu me recuso a explicar minhas ações
RE10	Eu ajo sem consultar o grupo

Legenda: RE = Consideração/Relacionamento

Fonte: Dados da pesquisa.

A matriz de correlações e a medida de adequação da amostra (MSA) para a variável Consideração/Relacionamento são apresentadas na Tabela 22.

Tabela 22 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Consideração/Relacionamento

Itens	RE01	RE02	RE03	RE04	RE05	RE06	RE07	RE08	RE09	RE10	MSA
RE01	1,000										0,754
RE02	0,420	1,000									0,753
RE03	0,263	0,185	1,000								0,776
RE04	0,341	0,310	0,279	1,000							0,824
RE05	0,092	0,177	0,290	0,159	1,000						0,751
RE06	-0,078	0,057	0,050	0,081	0,140	1,000					0,623
RE07	0,278	0,333	0,366	0,341	0,221	0,185	1,000				0,801
RE08	0,212	0,248	0,219	0,361	0,246	0,143	0,334	1,000			0,813
RE09	-0,167	-0,042	-0,109	-0,198	-0,122	0,090	-0,056	-0,131	1,000		0,616
RE10	-0,173	-0,118	-0,079	-0,146	-0,033	0,177	-0,037	-0,027	0,388	1,000	0,610

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar que a maior correlação identificada entre as variáveis foi a RE01 (eu sou amigável e acessível) com a RE02 (eu faço pequenas coisas para tornar agradável ser um membro do grupo), com valor de 0,420, sendo superior ao recomendado de 0,30.

As variáveis RE03 (eu coloco as sugestões feitas pelo grupo em operação), RE05 (eu aviso antecipadamente as mudanças por vir), RE06 (eu sou reservado), RE09 (eu me recuso a explicar minhas ações) e RE10 (eu ajo sem consultar o grupo) não apresentaram correlações aceitáveis com as demais variáveis analisadas e algumas demonstraram correlações negativas.

Porém, os valores de MSA para estas foram aceitáveis, ou seja, acima de 0,50, o que corroborou para manter as questões e, posteriormente, verificar a exclusão por meio dos dados obtidos nas *Comunalidades*.

Tabela 23 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de Cronbach da Consideração/Relacionamento

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem - KMO	0,752
Teste de esfericidade de Bartlett	471,711
Aprox. Qui-quadrado	
df	45
Sig.	0,000
Alfa de Cronbach	0,517

Fonte: Dados da pesquisa.

A medida de KMO exposta na Tabela 23, apresentou um valor de 0,752, considerando a análise fatorial aceitável por estar entre o intervalo de 0,70 e 0,80.

O Teste de Esfericidade de Bartlett também apresentou significância, considerando improvável que a matriz de correlação seja uma identidade, rejeitando, desta forma, a H_0 do teste.

A Tabela 24 demonstra a variância total explicada da variável Consideração/Relacionamento.

Tabela 24 – Variância total explicada da Consideração/Relacionamento

Itens	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamento ao quadrado		
	Total	% de Var.	% Cum.	Total	% de Var.	% Cum.
RE01	2,770	27,696	27,696	2,770	27,696	27,696
RE02	1,498	14,980	42,676	1,498	14,980	42,676
RE03	1,063	10,628	53,304	1,063	10,628	53,304
RE04	0,884	8,843	62,147			
RE05	0,771	7,708	69,855			
RE06	0,751	7,505	77,361			
RE07	0,632	6,318	83,678			
RE08	0,589	5,889	89,567			
RE09	0,549	5,488	95,055			
RE10	0,495	4,945	100,000			

Legenda: Var. = Variação; Cum. = Cumulativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dados apresentados na Tabela 24 listam os autovalores associados aos fatores antes e depois da extração. Foram retidos três componentes, das quais, a terceira componente apresenta um valor de variância acumulada de 53,30%. As cargas fatoriais e as *Comunalidades* podem ser observadas na Tabela 25.

Tabela 25 – Cargas fatoriais e Comunalidades da Consideração/Relacionamento

Questões	Cargas Fatoriais (1)	Cargas Fatoriais (2)	Cargas Fatoriais (3)	Comunalidades
RE04	0,676			0,464
RE07	0,665			0,521
RE01	0,614		0,466	0,646
RE02	0,611		0,450	0,577
RE08	0,600			0,419
RE03	0,586			0,375
RE05	0,457		-0,513	0,516
RE10		0,719		0,626
RE06		0,625		0,499
RE09		0,607	0,457	0,688

Fonte: Dados da pesquisa.

A matriz componente (1, 2 e 3) contém a carga inicial das variáveis individuais em cada fator. As variáveis foram agrupadas em

três fatores, considerando que o SPSS realizou a rotação *Varimax*. As variáveis RE01 (eu sou amigável e acessível), RE02 (eu faço pequenas coisas para tornar agradável ser um membro do grupo) e RE03 (eu coloco as sugestões feitas pelo grupo em operação) agruparam-se nas componentes 1 e 3.

As variáveis pertencentes à componente 2 foram RE10 (eu ajo sem consultar o grupo), RE06 (eu sou reservado) e RE09 (eu me recuso a explicar minhas ações), considerando que a variável RE09 (eu me recuso a explicar minhas ações) agrupou-se na componente 2 e 3.

As variáveis RE04 (eu trato todos os membros do grupo como meus iguais), RE07 (eu cuido do bem-estar pessoal dos membros do grupo), RE01, RE02, RE08 (tenho disposição para fazer mudanças), RE03 e RE05 (eu aviso antecipadamente as mudanças por vir), compuseram a componente 1.

Verificou-se que houve *Comunalidades* abaixo do sugerido (0,50), o que precede a exclusão de tais variáveis para a AFC (RE04, RE08, RE03 e RE06). As demais variáveis foram mantidas para a AFC por demonstrarem valores superiores a 0,50. Na sequência, apresenta-se o estilo de liderança Ênfase na Produção.

4.3.2.3 Ênfase na Produção

O Quadro 25 apresenta a codificação da sigla EP para as variáveis “Ênfase na Produção”, para melhor visualizar os dados analisados, demonstrando, também, a descrição das questões observadas para esse bloco.

Quadro 25 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Ênfase na Produção

Variáveis Codificadas	Informações Analisadas
EP01	Eu encorajo horas extras no trabalho
EP02	Insisto em estar à frente de grupos concorrentes
EP03	Eu instigo o grupo para um maior esforço
EP04	Eu mantenho o trabalho em ritmo acelerado
EP05	Eu instigo o aumento da produção
EP06	Peço aos membros do grupo para serem mais produtivos
EP07	Eu permito que os membros do grupo trabalhem de forma tranquila no trabalho
EP08	Eu pressiono quando há um trabalho a ser feito
EP09	Instigo o grupo para bater seu recorde anterior
EP10	Eu mantenho o grupo trabalhando em sua plena capacidade

Legenda: EP = Ênfase na Produção / Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando as questões analisadas envolvendo o estilo de liderança “Ênfase na Produção”, a Tabela 26 apresenta a matriz de correlações e a medida de adequação da amostra (*Measures of Sampling Adequacy* – MSA).

Com base na Tabela 26, percebe-se que as maiores correlações para Ênfase na Produção ocorreram entre as variáveis EP03 (eu instigo o grupo para um maior esforço) e EP06 (peço aos membros do grupo para serem mais produtivos), com valor de 0,587; entre EP05 (eu instigo o aumento da produção) e EP06, com valor de 0,575; e EP03 (eu instigo o grupo para um maior esforço) com EP06, com valor de 0,530.

As variáveis EP01 (eu encorajo horas extras no trabalho) e EP02 (insisto em estar à frente de grupos concorrentes) apresentaram baixa correlação, com valor de 0,185. Porém, a medida de adequação da amostra apresentou valor acima do que preconiza a literatura, com valor de 0,901.

Demais valores de MSA apresentam significância por demonstrarem valores superiores a 0,50. Assim, mesmo que algumas variáveis apresentem baixa correlação entre si, optou-se em mantê-las na análise para comparar às *Comunalidades* e verificar possíveis exclusões.

Tabela 26 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Ênfase na Produção

Itens	EP01	EP02	EP03	EP04	EP05	EP06	EP07	EP08	EP09	EP10	MSA
EP01	1,000										0,755
EP02	0,185	1,000									0,901
EP03	0,097	0,317	1,000								0,855
EP04	0,223	0,220	0,296	1,000							0,831
EP05	0,140	0,331	0,530	0,245	1,000						0,880
EP06	0,121	0,326	0,587	0,223	0,575	1,000					0,847
EP07	-0,002	0,213	0,433	0,127	0,292	0,371	1,000				0,860
EP08	0,184	0,301	0,265	0,304	0,250	0,415	0,165	1,000			0,817
EP09	0,211	0,301	0,360	0,253	0,495	0,477	0,194	0,251	1,000		0,862
EP10	0,060	0,222	0,436	0,260	0,449	0,486	0,348	0,283	0,466	1,000	0,885

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 27 demonstra-se a medida de KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de Cronbach para Ênfase na Produção.

Tabela 27 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de Cronbach da Ênfase na Produção

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem - KMO		0,858
Teste de esfericidade de Bartlett		849,230
Aprox. Qui-quadrado		
	df	45
	Sig.	0,000
Alfa de Cronbach		0,793

Fonte: Dados da pesquisa.

A medida de KMO apresentou valor de 0,858. Portanto, no intervalo sugerido de 0,80 e 0,90, sugerindo que a análise fatorial é boa. O Teste de Esfericidade apresentou valor de 849,230, sendo significativo a 1%, rejeitando a H_0 do teste em que as variáveis não são correlacionadas.

Conclui-se, por meio deles, que a amostra utilizada é adequada à análise fatorial. O teste de confiabilidade da amostra, *Alfa de Cronbach*, apresentou valor satisfatório de 0,793. Na Tabela 28 constata-se a variância total explicada.

Tabela 28 – Variância total explicada da Ênfase na Produção

Itens	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamento ao quadrado		
	Total	% de Var.	% Cum.	Total	% de Var.	% Cum.
EP01	3,831	38,308	38,308	3,831	38,308	38,308
EP02	1,207	12,070	50,377	1,207	12,070	50,377
EP03	0,858	8,581	58,958			
EP04	0,800	8,005	66,963			
EP05	0,767	7,672	74,635			
EP06	0,693	6,934	81,569			
EP07	0,612	6,121	87,690			
EP08	0,471	4,708	92,398			
EP09	0,416	4,164	96,562			
EP10	0,344	3,438	100,000			

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a regra de retenção de fatores com valores superiores a 1, foram retidas duas componentes, sendo que a segunda componente demonstra um valor acumulado de 50,37% da variância dos dados, conforme sugerem Fávero et al. (2009).

Na sequência, a Tabela 29 contém as cargas fatoriais e as *Comunalidades* da Ênfase na Produção.

Tabela 29 – Cargas fatoriais e *Comunalidades* da Ênfase na Produção

Questões	Cargas Fatoriais (1)	Cargas Fatoriais (2)	<i>Comunalidades</i>
EP06	0,764		0,659
EP03	0,758		0,609
EP05	0,704		0,574
EP10	0,699		0,520
EP07	0,672		0,463
EP09	0,539	0,416	0,464
EP01		0,754	0,588
EP04		0,619	0,415
EP08		0,561	0,399
EP02		0,480	0,346

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o tamanho da amostra com 324 respondentes, cargas fatoriais acima de 0,35 são consideradas significativas. Constata-se, por meio da Tabela 29, que todas as variáveis observadas apresentam cargas fatoriais acima do recomendado, sendo relevantes (HAIR Jr. et al., 2005). No que se refere às *Comunalidades*, quanto mais próximo de 1, maior o poder de explicação dos fatores. Valores inferiores a 0,50 foram considerados com baixo poder de explicação e excluídos da análise.

Assim, as variáveis EP07 (eu permito que os membros do grupo trabalhem de forma tranquila no trabalho), EP09 (instigo o grupo para bater seu recorde anterior), EP04 (eu mantenho o trabalho em ritmo acelerado), EP08 (eu pressiono quando há um trabalho a ser feito) e EP 02 (insisto em estar à frente de grupos concorrentes), foram excluídas por apresentarem *Comunalidades* de 0,463 – 0,464 – 0,415 – 0,399 – 0,346, respectivamente. A seguir, apresenta-se a análise fatorial exploratória do estilo de liderança “Precisão Preditiva”.

4.3.2.4 Precisão Preditiva

Esta seção apresenta a análise fatorial exploratória do estilo de liderança “Precisão Preditiva”. Para tanto, faz-se a codificação da sigla PP para essa variável, com o objetivo de facilitar a visualização dos dados, assim como das informações analisadas em cada questão.

Quadro 26 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Precisão Preditiva

Variáveis Codificadas	Informações Analisadas
PP01	Eu tomo decisões precisas
PP02	Eu sou capaz de prever o que está por vir
PP03	As coisas geralmente acabam como eu prevejo
PP04	Eu sou preciso na previsão da tendência de eventos
PP05	Eu antecipo problemas e planos para os membros do grupo

Legenda: PP = Precisão Preditiva

Fonte: Dados da pesquisa.

A matriz de correlações e a medida de adequação da amostra para o estilo de liderança Precisão Preditiva, envolvendo cinco questões são apresentadas na Tabela 30.

Tabela 30 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Precisão Preditiva

Itens	PP01	PP02	PP03	PP04	PP05	MSA
PP01	1,000					0,810
PP02	0,337	1,000				0,831
PP03	0,451	0,406	1,000			0,799
PP04	0,341	0,389	0,378	1,000		0,797
PP05	0,398	0,362	0,397	0,472	1,000	0,797

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se afirmar que existem correlações entre as variáveis analisadas, com maior intensidade às variáveis PP04 (eu sou preciso na previsão da tendência de eventos) e PP05 (eu antecipo problemas e planos para os membros do grupo), e entre PP01 (eu tomo decisões

precisas) e PP02 (eu sou capaz de prever o que está por vir). As demais variáveis apresentam existência de correlação acima de 0,30, conforme sugerem Fávero et al. (2009). A Tabela 31 demonstra a medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e *Alfa de Cronbach*.

Tabela 31 – Medida KMO, Teste de esfericidade de Bartlett e *Alfa de Cronbach* da Precisão Preditiva

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem - KMO		0,806
Teste de esfericidade de Bartlett		350,372
Aprox. Qui-quadrado		
	df	10
	Sig.	0,000
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,763

Fonte: Dados da pesquisa.

Os testes de KMO, Esfericidade de Bartlett e *Alfa de Cronbach* apresentaram índices significativos, considerando que a medida KMO demonstrou valor de 0,806, no intervalo sugerido entre 0,80 e 0,90, revelando que a análise fatorial é aceitável. O teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach*, com valor de 0,763, também é considerado satisfatório. Na Tabela 32 apresenta-se a variância total explicada para Precisão Preditiva.

Tabela 32 – Variância total explicada da Precisão Preditiva

Itens	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamento ao quadrado		
	Total	% de Var.	% Cum.	Total	% de Var.	% Cum.
PP01	2,574	51,487	51,487	2,574	51,487	51,487
PP02	0,711	14,221	65,708			
PP03	0,665	13,295	79,003			
PP04	0,536	10,715	89,719			
PP05	0,514	10,281	100,000			

Legenda: Var. = Variação; Cum. = Cumulativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 32 listou os autovalores associados a cada fator, anterior e posterior à extração. É possível observar que houve o agrupamento de apenas um fator, responsável por 51,48% da variância explicada para as questões analisadas. Na sequência, as cargas fatoriais e as *Comunalidades* são apresentadas na Tabela 33.

Tabela 33 – Cargas fatoriais e *Comunalidades* da Precisão Preditiva

Questões	Cargas Fatoriais (1)	<i>Comunalidades</i>
PP05	0,738	0,544
PP03	0,738	0,545
PP04	0,721	0,519
PP01	0,701	0,492
PP02	0,688	0,474

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere às cargas fatoriais, cada variável apresentou cargas significantes (acima de 0,35) sobre apenas um fator. Porém, duas questões apresentaram baixas *Comunalidades*, sendo a PP01 (eu tomo decisões precisas) e PP02 (eu sou capaz de prever o que está por vir), com valores de 0,492 e 0,474 respectivamente, abaixo do sugerido de 0,5. Dessa forma, optou-se em excluir as duas questões das análises posteriores.

4.3.3 Análise Fatorial Exploratória da Folga Organizacional

A folga organizacional foi subdividida em dois blocos, a folga de recursos e a folga orçamentária. Esta seção demonstra a Análise Fatorial Exploratória individual dos dois tipos de folga organizacional.

4.3.3.1 Folga de Recursos

Esta seção demonstra a matriz de correlações e a medida de adequação da amostra, Medida KMO, o Teste de Esfericidade de Bartlett, o *Alfa de Cronbach*, bem como a variância total explicada da variável, as cargas fatoriais e as *Comunalidades* da folga de recursos.

As questões que envolvem a folga organizacional de recursos foram codificadas com uma sigla para cada questão e demonstradas as informações analisadas para esse bloco, conforme informações expostas no Quadro 27.

Quadro 27 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Folga de Recursos

Variáveis Codificadas	Informações Analisadas
HU01	Na minha unidade, tem pessoal suficiente para que o trabalho seja feito
HU02	Na minha unidade, tem pessoal suficiente para oferecer qualidade nos serviços
FI01	Na minha unidade, tem espaço adequado para o desenvolvimento das atividades
FI02	Na minha unidade, tem espaço privativo para discutir informações confidenciais.
FI03	Com que frequência você usa esse espaço designado para discutir planos de produção ou novo produto a ser desenvolvido?
TE01	Com que frequência você tem tempo para fazer algo extra para a produção?
TE02	Quantas vezes você tem tempo para falar com alguém sobre o plano de produção?
TE03	Com que frequência você tem tempo para procurar alguma coisa (por exemplo, em um jornal, um livro ou na internet)?
TE04	Com que frequência você tem tempo para falar com alguém sobre o novo produto?

Legenda: HU = Humano/Pessoal; FI = Espaço/Físico; TE = Tempo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a codificação da folga de recursos contempla siglas diferenciadas, que remetem aos aspectos humanos, de espaço físico e tempo. Por meio da Tabela 34 apresenta-se a matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a folga organizacional de recursos.

Por meio da matriz de correlações, é possível constatar que todas as variáveis apresentam relação com uma ou mais questões analisadas, por meio do instrumento de pesquisa.

Tabela 34 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Folga de Recursos

Itens	HU01	HU02	FI01	FI02	FI03	TE01	TE02	TE03	TE04	MSA
HU01	1,000									0,625
HU02	0,711	1,000								0,650
FI01	0,278	0,332	1,000							0,797
FI02	0,090	0,124	0,461	1,000						0,697
FI03	0,035	0,107	0,289	0,511	1,000					0,748
TE01	0,232	0,267	0,223	0,272	0,371	1,000				0,844
TE02	0,273	0,295	0,248	0,288	0,432	0,546	1,000			0,764
TE03	0,162	0,160	0,201	0,111	0,209	0,359	0,309	1,000		0,733
TE04	0,201	0,249	0,276	0,248	0,264	0,392	0,568	0,492	1,000	0,746

Fonte: Dados da pesquisa.

As questões HU01 (na minha unidade, tem pessoal suficiente para que o trabalho seja feito) e HU02 (na minha unidade, tem pessoal suficiente para oferecer qualidade nos serviços) apresentam maior coeficiente de correlação, se comparadas às demais, seguido da variável TE02, que apresentou coeficiente de correlação de 0,568 com a TE04.

Tabela 35 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e Alfa de Cronbach da folga de recursos

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem - KMO	0,731
Teste de esfericidade de Bartlett	916,506
Aprox. Qui-quadrado	
df	36
Sig.	0,000
Alfa de Cronbach	0,783

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere às medidas KMO, o Teste de Esfericidade de Bartlett e o Alfa de Cronbach, pôde-se constatar que ambos apresentaram valores aceitáveis, haja vista ter um valor de 0,731 para KMO, no intervalo entre 0,70 e 0,80, conforme sugere Fávero et al. (2009), e um Alfa de Cronbach de 0,783, demonstrando boa consistência interna das questões analisadas. A variância total explicada para a Folga de Recursos encontra-se na Tabela 36.

Tabela 36 – Variância total explicada da Folga de Recursos

Itens	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamento ao quadrado		
	Total	% de Var.	% Cum.	Total	% de Var.	% Cum.
1	3,393	37,703	37,703	3,393	37,703	37,703
2	1,477	16,411	54,114	1,477	16,411	54,114
3	1,184	13,159	67,273	1,184	13,159	67,273
4	0,803	8,917	76,189			
5	0,586	6,513	82,702			
6	0,528	5,865	88,567			
7	0,433	4,814	93,381			
8	0,327	3,633	97,014			
9	0,269	2,986	100,000			

Legenda: Var. = Variação; Cum. = Cumulativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que a AFE resultou em três fatores, sendo que o fator três apresenta um valor acumulado de 67,27% da variância envolvendo as nove questões analisadas para esse bloco de questões sobre a folga de recursos. As cargas fatoriais e as *Comunalidades* são demonstradas na Tabela 37.

Tabela 37 – Cargas fatoriais e *Comunalidades* da Folga de Recursos

Questões	Cargas Fatoriais (1)	Cargas Fatoriais (2)	Cargas Fatoriais (3)	<i>Comunalidades</i>
HU01			0,899	0,831
HU02			0,888	0,828
FI02		0,870		0,767
FI03		0,724		0,651
FI01		0,649		0,583
TE04	0,785			0,652
TE03	0,748			0,564
TE02	0,719			0,636
TE01	0,673			0,543

Fonte: Dados da pesquisa.

A AFE sobre folga de recursos envolveu questões sobre folga humana, espaço/físico e tempo. Assim, as componentes se dividiram em três grupos, Humano (HU), Espaço/Físico (FI) e Tempo (T). As cargas fatoriais mais altas foram para HU01 (na minha unidade, tem pessoal suficiente para que o trabalho seja feito), com valor de 0,899, HU02 (na minha unidade, tem pessoal suficiente para oferecer qualidade nos serviços), com carga fatorial de 0,888, FI02 (na minha unidade, tem espaço privativo para discutir informações confidenciais), com valor de 0,870 e TE04 (com que frequência você tem tempo para falar com alguém sobre o novo produto?), com carga fatorial de 0,785.

Quanto às *Comunalidades*, observam-se que todos os valores se apresentam acima de 0,50, considerados aceitáveis para manter as variáveis na análise. As questões com *Comunalidades* no limite aceitável (0,50) foram: FI01 (na minha unidade, tem espaço adequado para o desenvolvimento das atividades) com *Comunalidade* de 0,583; TE03 (com que frequência você tem tempo para procurar alguma coisa (por exemplo, em um jornal, um livro ou na internet?)) com *Comunalidade* de 0,564 e TE01 (com que frequência você tem tempo para fazer algo extra para a produção?), com 0,543. A próxima seção apresenta a AFE da folga orçamentária.

4.3.3.2 Folga Orçamentária

Os dados dessa seção contempla a matriz de correlações e a medida de adequação da amostra (MSA), a medida KMO, o Teste de Esfericidade de Bartlett, o *Alfa de Cronbach*, a variância total explicada, as cargas fatoriais e as *Comunalidades* das variáveis sobre Folga Orçamentária. O Quadro 28 apresenta as questões com as respectivas codificações que foram criadas para facilitar a análise.

Quadro 28 – Variáveis codificadas e informações analisadas da Folga Orçamentária

Variáveis Codificadas	Informações Analisadas
AT01	Estou envolvido na elaboração de todo o orçamento
AT02	Para me proteger, submeto um orçamento que pode seguramente ser atingido
AT03	Defino dois níveis de padrões: um entre “eu” e de produção (vendas), e outro padrão entre “eu” e a alta gestão, para ser seguro
AT04	Nos bons tempos de negócios, o meu superior aceita um nível razoável de folga no orçamento departamental
AT05	Folga no orçamento é bom para fazer coisas que não poderiam ser aprovadas oficialmente ou rapidamente
MA01	Com certa habilidade, eu posso fazer a minha unidade desempenhar da forma que eu desejo
MA02	Meu superior despende atenção com minhas necessidades orçamentárias
DE01	O meu superior tem informações suficientes para saber se há sobra de recursos (folga) no orçamento do departamento
DE02	O meu superior recebe informações detalhadas sobre as atividades do departamento e de produção
DE03	O meu superior tem instrumentos para identificar a folga no orçamento do departamento
IN01	O meu superior tem informações suficientes para saber se há sobra de recursos (folga) no orçamento do departamento
IN02	O meu superior recebe informações detalhadas sobre as atividades do departamento e de produção
IN03	O meu superior tem instrumentos para identificar a folga no orçamento do departamento

Legenda: AT = Atitude/Propensão; MA = Manipulação/participação; DE = Detecção; IN = Institucionalização.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da matriz de correlações constata-se que as variáveis: MA01 (com certa habilidade, eu posso fazer a minha unidade desempenhar da forma que eu desejo) e DE01 (O meu superior tem informações suficientes para saber se há sobra de recursos (folga) no orçamento do departamento) não apresentaram correlação com outra variável do instrumento de pesquisa. Tal fato pode ser comprovado por apresentar valores inferiores a 0,35 para as correlações.

Tabela 38 – Matriz de correlações e medida de adequação da amostra para a Folga Orçamentária

Itens	AT01	AT02	AT03	AT04	AT05	MA01	MA02	DE01	DE02	DE03	IN01	IN02	IN03
AT01	1,000												
AT02	0,458	1,000											
AT03	0,218	0,446	1,000										
AT04	0,219	0,448	0,557	1,000									
AT05	0,097	0,347	0,441	0,659	1,000								
MA01	0,179	0,191	0,122	0,163	0,163	1,000							
MA02	0,362	0,291	0,203	0,311	0,217	0,402	1,000						
DE01	0,093	0,167	0,123	0,154	-0,002	0,211	0,241	1,000					
DE02	0,062	0,102	0,120	0,069	0,005	0,170	0,254	0,613	1,000				
DE03	0,091	0,118	0,093	0,102	-0,037	0,152	0,204	0,740	0,667	1,000			
IN01	0,133	0,276	0,357	0,336	0,233	0,220	0,132	0,069	0,038	0,040	1,000		
IN02	0,055	0,231	0,398	0,357	0,254	0,082	0,151	-0,011	-0,013	-0,040	0,560	1,000	
IN03	0,068	0,256	0,215	0,250	0,249	0,084	0,167	-0,023	-0,050	-0,064	0,421	0,647	1,000

MSA: AT01 0,685; AT02 0,818; AT03 0,848; AT04 0,768; AT05 0,733; MA01 0,729; MA02 0,768; DE01 0,740; DE02 0,787; DE03 0,703; IN01 0,827; IN02 0,699; IN03 0,701.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os maiores coeficientes estão nas questões: DE02 (o meu superior recebe informações detalhadas sobre as atividades do departamento e de produção); e DE03 (o meu superior tem instrumentos para identificar a folga no orçamento do departamento), com valor de 0,667; AT04 (nos bons tempos de negócios, o meu superior aceita um nível razoável de folga no orçamento departamental) e AT05 (folga no orçamento é bom para fazer coisas que não poderiam ser aprovadas oficialmente ou rapidamente), com valor de 0,659; IN02 (o meu superior tem informações suficientes para saber se há sobra de recursos (folga) no orçamento do departamento) e IN03 (o meu superior tem instrumentos para identificar a folga no orçamento do departamento), com 0,647.

As questões IN01 (o meu superior tem informações suficientes para saber se há sobra de recursos (folga) no orçamento do departamento) com IN02 também apresentaram boa correlação, sendo de 0,560; e AT03 (defino dois níveis de padrões: um entre “eu” e de produção (vendas), e outro padrão entre “eu” e a alta gestão, para ser seguro) com AT04 (defino dois níveis de padrões: um entre “eu” e de produção (vendas), e outro padrão entre “eu” e a alta gestão, para ser seguro), demonstraram boa correlação. As demais variáveis apresentaram valores aceitáveis.

Tabela 39 – Medida KMO, Teste de Esfericidade de Bartlett e *Alfa de Cronbach* da Folga Orçamentária

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem - KMO	0,755
Teste de esfericidade de Bartlett	1532,311
Aprox. Qui-quadrado	
df	78
Sig.	0,000
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,783

Fonte: Dados da pesquisa.

A medida KMO para a dimensão folga orçamentária apresentou valor de 0,755, o que sugere a aceitabilidade para aplicação da AFC, haja vista ter apresentado valores dentro dos parâmetros 0,70 e 0,80, considerados aceitáveis (HAIR Jr. et al., 2009). Já o Teste de Esfericidade de Bartlett para a folga orçamentária apresentou valor de 1532,311, significativo a 1% (Sig. 000).

Assim, rejeita-se a H_0 , atestando que as variáveis não são correlacionadas. Isso permite concluir que a amostra utilizada é

considerara apropriada para a análise fatorial. Quanto à consistência interna, medida por meio do *Alfa de Cronbach*, apresentou valor superior a 0,70, o que sugere adequação da análise fatorial. Na Tabela 40 expõe-se a variância total explicada.

Tabela 40 – Variância total explicada da Folga Orçamentária

Itens	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamento ao quadrado		
	Total	% de Var.	% Cum.	Total	% de Var.	% Cum.
1	3,755	28,887	28,887	3,755	28,887	28,887
2	2,445	18,808	47,695	2,445	18,808	47,695
3	1,366	10,508	58,203	1,366	10,508	58,203
4	1,138	8,751	66,954	1,138	8,751	66,954
5	0,929	7,148	74,102			
6	0,695	5,347	79,448			
7	0,556	4,277	83,726			
8	0,493	3,796	87,521			
9	0,409	3,150	90,671			
10	0,409	3,147	93,818			
11	0,299	2,304	96,122			
12	0,257	1,979	98,101			
13	0,247	1,899	100,000			

Legenda: Var. = Variação; Cum. = Cumulativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados expostos na Tabela 40 demonstram que quatro componentes foram extraídas das questões sobre a Folga Orçamentária. A primeira componente apresenta um valor de variância acumulada de 28,88%.

A segunda componente apresentou variância acumulada de 47,69% seguido de 58,20% da terceira componente. Já a quarta componente apresentou variância acumulada de 66,95%.

A Tabela 41 apresenta as cargas fatoriais e as *Comunalidades* para a folga orçamentária.

Tabela 41 – Cargas fatoriais e *Comunalidades* da folga orçamentária

Questões	Cargas Fatoriais (1)	Cargas Fatoriais (2)	Cargas Fatoriais (3)	Cargas Fatoriais (4)	<i>Comunalidades</i>
DE03	0,901				0,820
DE01	0,874				0,785
DE02	0,848				0,729
AT04		0,839			0,767
AT05		0,810			0,674
AT03		0,732			0,619
AT02		0,549			0,553
IN02			0,863		0,800
IN03			0,817		0,693
IN01			0,734		0,605
AT01				0,744	0,600
MA02				0,721	0,592
MA01				0,642	0,468

Fonte: Dados da pesquisa.

Quatro cargas fatoriais foram geradas com a dimensão de folga orçamentária. Fato que pode ser justificado por considerar que a folga orçamentária envolveu questões sobre Atitude/propensão para criar folga, Manipulação/participação, Detecção e Institucionalização de folga.

Observa-se que a questão AT01 (estou envolvido na elaboração de todo o orçamento) se agrupou na quarta componente, juntamente com as questões MA02 (meu superior despense atenção com minhas necessidades orçamentárias) e MA01 (com certa habilidade, eu posso fazer a minha unidade desempenhar da forma que eu desejo).

Quanto às *Comunalidades*, a questão MA01 apresentou valor de 0,468, abaixo do sugerido pela literatura. Dessa forma, essa questão foi excluída da análise para o cálculo da AFC. Duas variáveis AT02 (para me proteger, submeto um orçamento que pode seguramente ser atingido) e MA02 (meu superior despense atenção com minhas necessidades orçamentárias) apresentaram valores no limite aceitável, ou seja, 0,553 e 0,592, respectivamente, sendo mantidas para a AFC.

Após todos os cálculos envolvendo a AFE para as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a folga organizacional, demonstram-se, por meio do Quadro 29, as variáveis que foram excluídas, considerando que estas não farão parte da Análise Fatorial Confirmatória.

Quadro 29 – Questões das Variáveis Contingenciais, dos Estilos de Liderança e da Folga Organizacional excluídas na AFE

Questões Excluídas		
Constructo/Dimensão	Questões Codificadas	Descrição
Variáveis Contingenciais	IA08	Momento econômico
Estilos de Liderança	TA02	Eu incentivo o uso de procedimentos uniformes
	TA03	Eu tento inserir minhas ideias no grupo
	TA05	Eu decido o que deve ser feito e como deve ser feito
	TA06	Eu atribuo aos membros do grupo tarefas específicas
	TA08	Eu agendo o trabalho a ser feito
	TA09	Eu mantenho os padrões de desempenho definidos
	TA10	Peço que os membros do grupo sigam regras, padrões e regulamentos
	RE03	Eu coloco as sugestões feitas pelo grupo em operação
	RE04	Eu trato todos os membros do grupo como meus iguais
	RE06	Eu sou reservado
	RE08	Tenho disposição para fazer mudanças
	EP02	Insisto em estar à frente de grupos concorrentes
	EP04	Eu mantenho o trabalho em ritmo acelerado
	EP07	Eu permito que os membros do grupo trabalhem de forma tranquila no trabalho
	EP08	Eu pressiono quando há um trabalho a ser feito
	EP09	Instigo o grupo para bater seu recorde anterior
	PP01	Eu tomo decisões precisas
	PP02	Eu sou capaz de prever o que está por vir
Folga Organizacional	MA01	Com certa habilidade, eu posso fazer a minha unidade desempenhar da forma que eu desejo

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do Quadro 29 é possível constatar que das variáveis contingenciais analisadas (incerteza ambiental, estrutura e tecnologia), apenas a variável IA08, que trata da incerteza ambiental quanto ao

momento econômico, foi excluída da AFE. Já no que se refere aos estilos de liderança, sete variáveis que contemplam a dimensão estrutura/tarefa (TA02, TA03, TA03, TA06, TA08, TA09 e TA10) foram retiradas.

Em relação ao estilo de liderança Consideração/Relacionamento, quatro foram excluídas. Para a dimensão Ênfase na produção, as variáveis EP02, EP04, EP07, EP08 e EP09 não continuaram nos cálculos da AFC, haja vista terem apresentado baixos valores para as *Comunalidades*. Da precisão preditiva excluiu-se duas variáveis.

A dimensão de Folga de Recursos não sofreu nenhuma exclusão de variáveis, sendo que para a folga orçamentária, a questão MA01 (com certa habilidade, eu posso fazer a minha unidade desempenhar da forma que eu desejo) foi excluída da AFE. A próxima seção apresenta a Análise Fatorial Confirmatória das variáveis contingenciais, estilos de liderança e a folga organizacional.

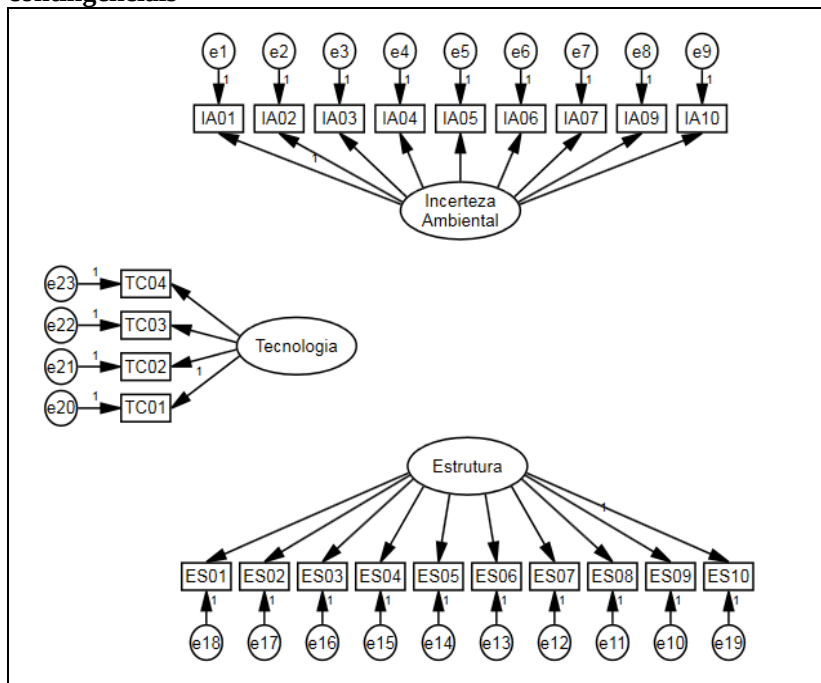
4.4 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, ESTILOS DE LIDERANÇA E FOLGA ORGANIZACIONAL

Esta seção apresenta a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) calculada individualmente para as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a folga organizacional de recursos e a orçamentária. A AFC reforça a análise fatorial exploratória e tem por objetivo testar ou confirmar uma relação anteriormente especificada (HAIR Jr. et al., 2005). Os cálculos serão analisados de acordo com as recomendações de Hair Jr. et al. (2009) e Marôco (2010). A próxima seção apresenta a AFC das variáveis contingenciais.

4.4.1 Análise Fatorial Confirmatória das Variáveis Contingenciais

O constructo para as variáveis contingenciais foi medido por meio de três dimensões que envolvem a Incerteza Ambiental, a Estrutura e a Tecnologia. Assim, esta seção apresenta a Unidimensionalidade de cada um dos fatores de primeira ordem que compõem o constructo de Variáveis Contingenciais. A Figura 19 apresenta a representação da dimensionalidade do constructo das variáveis contingenciais.

Figura 19 – Representação do constructo das variáveis contingenciais

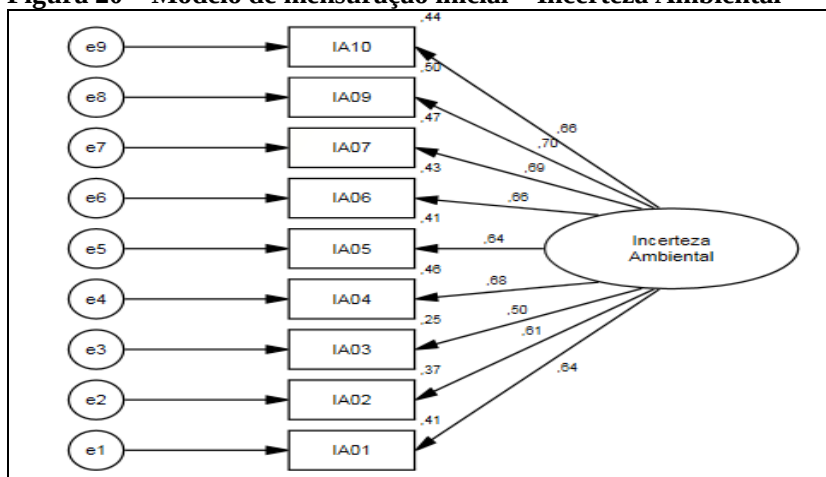


Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo em vista que o constructo envolvendo as variáveis contingenciais foi estruturado a partir da literatura, e não ter sido testado em modelagem de equações estruturais, após o cálculo da AFE, realizou-se a AFC com objetivo de confirmar as variáveis que fariam parte das dimensões.

Dessa forma, é possível observar, por meio da Figura 19, que a variável contingencial “Incerteza Ambiental” foi medida por dez itens. Porém, após a AFE, a questão IA08 (incerteza em relação ao momento econômico) foi retirada do modelo original para o cálculo da AFC.

Na Figura 20 é possível observar o modelo de mensuração inicial para a Incerteza Ambiental, visto que nas cargas fatoriais padronizadas, os indicadores apresentados devem ser estatisticamente significativos com objetivo de purificar a escala de medida.

Figura 20 – Modelo de mensuração inicial – Incerteza Ambiental

Fonte: Dados da pesquisa.

O diagrama de caminhos que se apresenta na Figura 20 mostra os índices de ajuste do modelo de mensuração inicial para a variável contingencial incerteza ambiental antes da exclusão de indicadores que possuem carga fatorial inferior a 0,50, conforme sugere Hair Jr. et al. (2009).

Os valores que se apresentam nas flechas direcionais das variáveis latentes para as observáveis são as cargas fatoriais. De acordo com Fávero et al. (2009), elas apresentam as cargas que correlacionam as variáveis aos fatores analisados, possibilitando verificar o fator que melhor explica cada variável, e os valores ao lado das variáveis observáveis demonstram os erros/resíduos para cada variável.

A Tabela 42 apresenta os coeficientes padronizados e a significância das relações dessa variável contingencial. Os caminhos estruturais demonstram a relação direta da variável latente (Incerteza ambiental) para as variáveis observáveis (IA01, IA02, IA03, IA04, IA05, IA06, IA07, IA09 e IA10). O *p-value* demonstra o valor de significância das relações analisadas. O R^2 demonstra a proporção da variância de uma variável dependente sendo explicada pelas independentes.

Tabela 42 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Incerteza Ambiental

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
IA01	←	IA	1,000				0,637	0,437
IA02	←	IA	0,899	0,077	11,627	0,000	0,609	0,496
IA03	←	IA	0,771	0,085	9,084	0,000	0,499	0,473
IA04	←	IA	1,068	0,080	13,429	0,000	0,678	0,434
IA05	←	IA	1,000	0,081	12,370	0,000	0,639	0,408
IA06	←	IA	0,987	0,077	12,896	0,000	0,659	0,460
IA07	←	IA	0,994	0,073	13,685	0,000	0,688	0,249
IA09	←	IA	0,967	0,068	14,147	0,000	0,704	0,371
IA10	←	IA	0,968	0,075	12,955	0,000	0,661	0,405

Legenda: IA = Incerteza Ambiental.

Fonte: Dados da pesquisa.

Hair Jr. et al. (2009) recomendam coeficientes padronizadas (cargas fatoriais), superiores a 0,50, as quais foram consideradas para a pesquisa. Assim, inicialmente foi retirado do modelo a variável IA03 (demandas dos clientes, gostos e preferências), por apresentar coeficiente padronizado com valor de 0,499.

Mesmo com essa exclusão, os índices de ajustes continuaram inadequados conforme sugere Hair Jr. et al. (2009). Assim, verificou-se qual ou quais variáveis estariam demonstrando comportamento insatisfatório, excluindo as questões que se mostraram inadequadas.

Após estes ajustes, os coeficientes padronizados mostraram-se satisfatórios, conforme apresenta a Tabela 43.

Tabela 43 – Coeficientes padronizados e significâncias finais das relações – Incerteza ambiental

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
IA05	←	IA	1,144	0,080	14,238	0,000	0,745	0,327
IA06	←	IA	1,072	0,077	13,870	0,000	0,730	0,529
IA07	←	IA	1,027	0,074	13,797	0,000	0,727	0,533
IA09	←	IA	0,767	0,075	10,235	0,000	0,572	0,555
IA04	←	IA	0,982	0,084	11,675	0,000	0,637	0,406

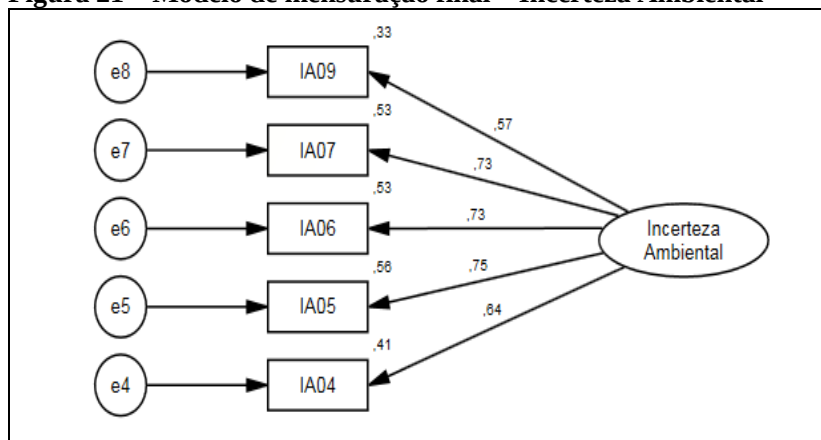
Legenda: IA = Incerteza Ambiental.

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos ajustes, constata-se que os coeficientes padronizados ficaram acima de 0,50 para as variáveis de Incerteza Ambiental e os *p-values* apresentaram valores satisfatórios, ou seja, abaixo de 0,50.

A Figura 21 apresenta o diagrama do modelo final para a variável contingencial Incerteza Ambiental, com as cargas padronizadas.

Figura 21 – Modelo de mensuração final – Incerteza Ambiental



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o modelo de mensuração final para Incerteza Ambiental conta com cinco questões, IA09 (relações industriais), IA07 (desregulamentação e globalização), IA06 (ações de sindicatos da categoria econômica), IA05 (mudanças na legislação ou políticas por órgãos reguladores governamentais) e IA04 (disponibilidade de crédito e de alterações na taxa de juros nos mercados financeiros). Na Tabela 44 constata-se os índices de ajuste do modelo de mensuração inicial e final encontrado.

Percebe-se que o χ^2/GL que demonstra as disparidades nas matrizes estimadas e observadas, apresentou índice de 5.234. O índice de qualidade do ajuste (GFI), que objetiva explicar a proporção da covariância que é observada entra as variáveis manifestas e, consequentemente, explicada pelo modelo ajustado (MARÔCO, 2010), assim como o índice ajustado de qualidade do ajuste (AGFI), que considera diferentes graus de complexidade nos modelos, ajustando o GFI na proporção dos graus de liberdade utilizados e o número total de graus de liberdade disponíveis (HAIR Jr. et al. 2009), foram superiores a 0,90.

Tabela 44 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Incerteza Ambiental

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado	Nível final encontrado
χ^2	-	227,383	26,172
Graus de Liberdade - GL	-	28	5
χ^2/GL	≤ 5	8,121	5,234
P	$> 0,05$	0,000	0,000
GFI	$> 0,90$	0,849	0,973
AGFI	$> 0,90$	0,757	0,918
CFI	$> 0,90$	0,798	0,958
TLI	$> 0,90$	0,740	0,916
NFI	$> 0,90$	0,778	0,949
<i>Alfa de Cronbach</i>	$> 0,70$	0,845	0,813

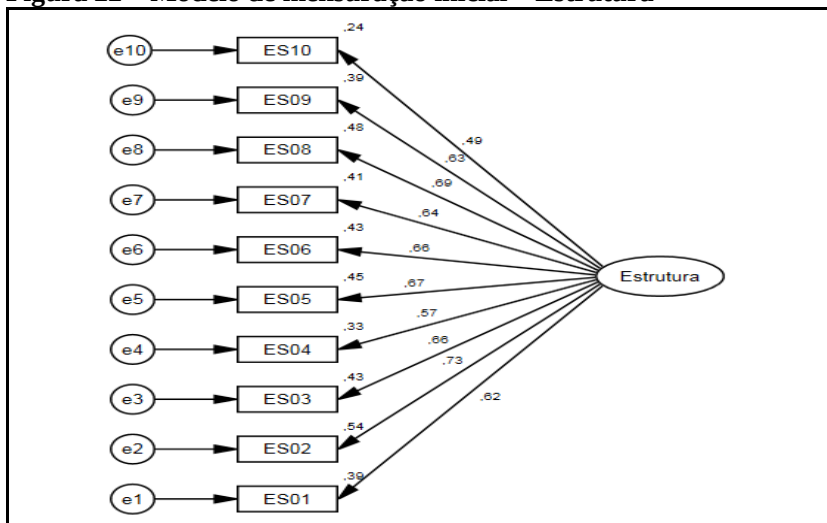
Fonte: Dados da pesquisa.

O índice de *Tuker-Lewis* (TLI) ficou acima do nível recomendado, demonstrando valor de 0,916. Para o índice de ajuste comparativo (CFI), que tem por objetivo comparar o modelo estimado e o nulo, também supera o recomendado, sendo de 0,958.

Já o índice de ajuste relativo (NFI) que é uma medida comparativa entre o modelo proposto e o nulo, demonstrando um ajuste incremental da análise, assim como os demais índices, também apresentaram valores recomendados.

A segunda variável contingencial estudada é a Estrutura. Na AFE não houve exclusões de questões para essa dimensão, porém, para a AFC optou-se em modificar o modelo, conforme sugere a literatura.

A Figura 22 apresenta o modelo de mensuração inicial para essa variável contingencial, sem exclusões.

Figura 22 – Modelo de mensuração inicial – Estrutura

Fonte: Dados da pesquisa.

Dez questões fazem parte da dimensão “Estrutura”, sendo que algumas variáveis com cargas fatoriais padronizadas menores que 0,50 foram retiradas do modelo. Assim, a primeira variável excluída foi a ES10 (investimentos maiores ou de alto valor), que apresentou carga fatorial de 0,49. A Tabela 45 demonstra os coeficientes e significâncias das relações iniciais.

Tabela 45 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Estrutura

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Pad.	R ²
ES01	←	ES	1,000				0,625	0,327
ES02	←	ES	1,315	0,087	15,043	0,000	0,731	0,535
ES03	←	ES	1,294	0,100	12,931	0,000	0,657	0,390
ES04	←	ES	1,118	0,104	10,781	0,000	0,572	0,241
ES05	←	ES	1,168	0,088	13,240	0,000	0,669	0,392
ES06	←	ES	0,989	0,077	12,902	0,000	0,656	0,476
ES07	←	ES	1,185	0,094	12,538	0,000	0,642	0,413
ES08	←	ES	1,230	0,089	13,834	0,000	0,690	0,431
ES09	←	ES	1,180	0,097	12,124	0,000	0,626	0,432
ES10	←	ES	0,913	0,102	8,966	0,000	0,491	0,447

Legenda: ES = Estrutura.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com objetivo de melhorar a qualidade do modelo, a variável ES04 (as datas de entrega e prioridade dos pedidos) foi inicialmente excluída do modelo para verificar como ele se comportava. Identificando ainda baixos índices de ajuste do modelo, outros testes foram atribuídos para essa dimensão, conforme sugere Kline (2005), o qual cita que devem ser retiradas as variáveis com coeficientes menores ou não significativos.

Assim, também foram excluídas as variáveis ES02 (contratação de novos colaboradores), ES04 (as datas de entrega e prioridade dos pedidos) e ES10 (investimentos maiores ou de alto valor). Os resultados finais dos coeficientes padronizados são demonstrados na Tabela 46.

Tabela 46 – Coeficientes padronizados e significâncias finais das relações – Estrutura

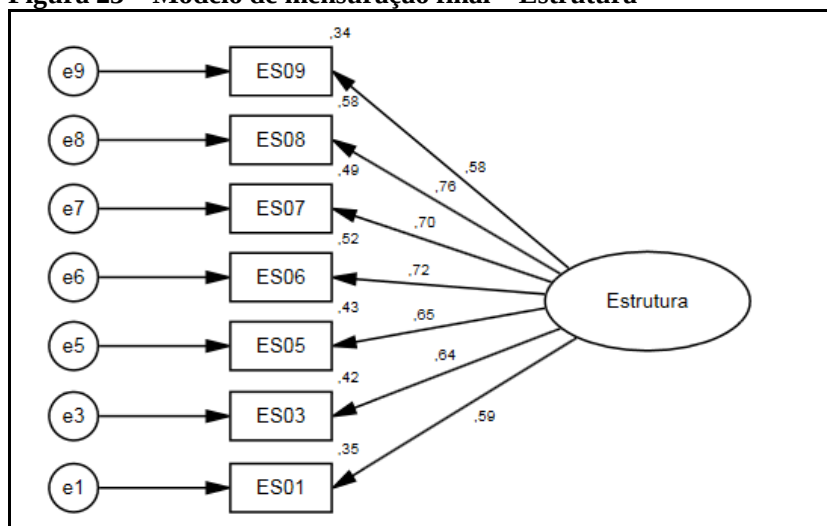
Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
ES01	←	ES	1,000				0,592	0,341
ES03	←	ES	1,293	0,105	12,366	0,000	0,645	0,580
ES05	←	ES	1,164	0,092	12,604	0,000	0,654	0,492
ES06	←	ES	1,102	0,076	14,432	0,000	0,722	0,521
ES07	←	ES	1,311	0,094	13,874	0,000	0,702	0,428
ES08	←	ES	1,376	0,088	15,589	0,000	0,762	0,415
ES09	←	ES	1,121	0,103	10,892	0,000	0,584	0,350

Legenda: ES = Estrutura.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após os testes, sete variáveis se mantiveram no modelo, tendo em vista que os Índices de ajuste do modelo de mensuração foram favoráveis e de acordo com o que especifica a literatura.

A Figura 23 apresenta o modelo de mensuração final para Estrutura.

Figura 23 – Modelo de mensuração final – Estrutura

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a retirada das variáveis ES02, ES04 e ES10, com seu peso abaixo do esperado, verificou-se melhoria geral do modelo, analisando os índices de ajuste de mensuração (Tabela 47).

Dessa forma, duas variáveis que apresentaram valores dentro do limite de 0,50, ES01 (número de colaboradores necessários) e ES09 (investimentos menores ou de baixo valor) se mantiveram no modelo final.

Tabela 47 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Estrutura

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado	Nível final encontrado
χ^2	-	395,605	74,550
Graus de Liberdade - GL	-	36	15
χ^2/GL	≤ 5	10,989	4,970
P	$< 0,05$	0,000	0,000
GFI	$> 0,90$	0,808	0,938
AGFI	$> 0,90$	0,707	0,884
CFI	$> 0,90$	0,782	0,935
TLI	$> 0,90$	0,728	0,909
NFI	$> 0,90$	0,767	0,920
Alfa de Cronbach	$> 0,70$	0,895	0,867

Fonte: Dados da pesquisa.

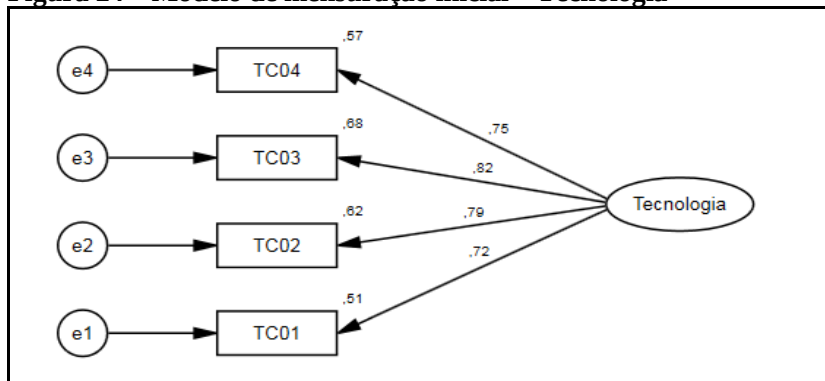
No que tange ao ajustamento da dimensão, o χ^2/GL apresentou índice final de 4,970, dentro do indicado por Hair Jr. et al. (2005), que sugere valor igual ou inferior a 5. O índice de qualidade do ajuste (GFI) está acima de 0,90.

O AGFI ficou abaixo do recomendado, com índice de 0,884, porém, este resultado não inviabiliza o modelo, pois esse índice ajusta o GFI na proporção dos graus de liberdade utilizados com um número total de graus de liberdade disponíveis, de acordo com Hair Jr. et al. (2009). As medidas de ajuste comparativas (CFI e TLI) apresentam valores acima de 0,90, o que indica que o modelo proposto é ajustado.

A variável contingencial Tecnologia foi composta por cinco questões (TC01, TC02, TC03 e TC04). Na AFE não foram excluídas variáveis. A Figura 24 apresenta o modelo de mensuração inicial da Tecnologia, antes da extração dos indicadores que possuem carga inferior a 0,50.

O diagrama de caminhos apresentado na Figura 24 apresenta os índices de ajuste do modelo de mensuração (inicial) para a variável contingencial “Tecnologia”.

Figura 24 – Modelo de mensuração inicial – Tecnologia



Fonte: Dados da pesquisa.

É possível verificar que todos os indicadores apresentaram coeficientes padronizados acima do recomendado (0,50), o que sugere não ser necessária a retirada de questões para essa dimensão. Os coeficientes padronizados e as significâncias das relações dessa dimensão contingencial são mostrados na Tabela 48.

Tabela 48 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Tecnologia

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
TC01	←	TC	1,000				0,715	0,567
TC02	←	TC	1,142	0,069	16,621	0,000	0,785	0,678
TC03	←	TC	1,257	0,071	17,806	0,000	0,823	0,617
TC04	←	TC	1,078	0,069	15,612	0,000	0,753	0,512

Legenda: TC = Tecnologia.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 48, referente ao modelo de mensuração da dimensão Tecnologia com as dimensões padronizadas, todos os valores ficaram acima de 0,50, conforme recomenda Hair Jr. et al. (2009). Os valores *p-values* foram satisfatórios, ficando abaixo de 0,05, de acordo com o que preconiza Hair Jr. et al. (2009). A Tabela 49 apresenta os resultados dos índices de ajuste do modelo de mensuração da Tecnologia.

Tabela 49 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Tecnologia

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	57,874
Graus de Liberdade - GL	-	3
χ^2/GL	≤ 5	19,291
P	< 0,05	0,000
GFI	> 0,90	0,921
AGFI	> 0,90	0,738
CFI	> 0,90	0,920
TLI	> 0,90	0,841
NFI	> 0,90	0,917
Alfa de Cronbach	> 0,70	0,876

Fonte: Dados da pesquisa.

Para essa dimensão contingencial observa-se quatro variáveis (TE01, TE02, TE03 e TE04). A literatura sugere ter no mínimo três variáveis para composição do modelo final. Como as cargas fatoriais apresentaram valores acima de 0,50, analisou-se os índices de ajuste do modelo, constatando que a medida de GFI foi de 0,921, superior ao sugerido pela literatura.

O índice de ajuste comparativo (CFI) e o índice NFI também demonstraram resultados satisfatórios (0,920 e 0,917) respectivamente.

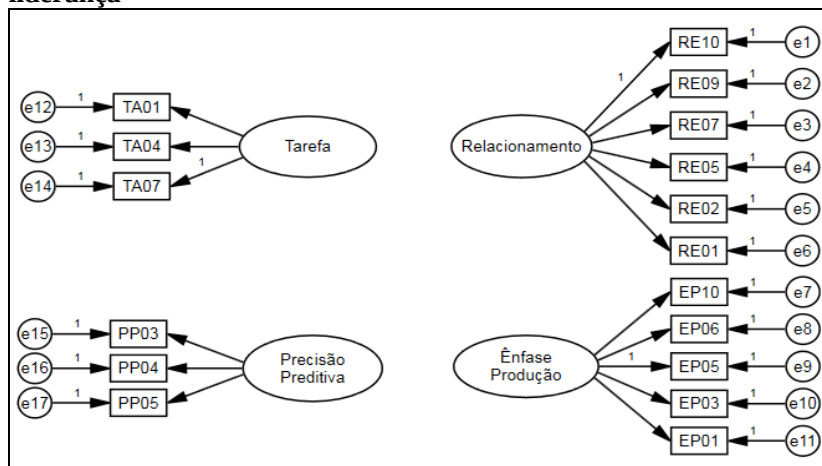
A próxima seção apresenta a Análise Fatorial Confirmatória dos Estilos de Liderança.

4.4.2 Análise Fatorial Confirmatória dos Estilos de Liderança

Esta seção apresenta a AFC envolvendo os estilos de liderança (estrutura/tarefa, consideração/relacionamento, ênfase na produção e precisão preditiva). Antes de aplicar o modelo fatorial, foi analisada a unidimensionalidade de cada um dos fatores individualmente.

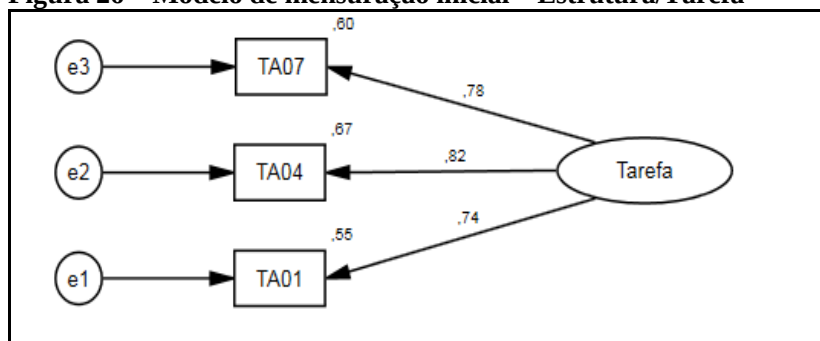
A Figura 25 mostra a representação da dimensionalidade do constructo de primeira ordem referente aos estilos de liderança analisados. Para a validação individual do constructo de Estilos de liderança, primeiramente apresenta-se a dimensão Estrutura/Tarefa.

Figura 25 – Representação do constructo das variáveis estilos de liderança



Fonte: Dados da pesquisa.

Para facilitar a análise e não confundir a expressão “estrutura” com a variável contingencial, optou-se em nomear essa dimensão como Tarefa. O modelo de mensuração inicial encontra-se na Figura 26.

Figura 26 – Modelo de mensuração inicial – Estrutura/Tarefa

Fonte: Dados da pesquisa.

O diagrama de caminhos apresentado na Figura 25 mostra os índices de ajuste do modelo de mensuração inicial para a dimensão Tarefa. Para essa dimensão, a AFE excluiu sete questões, sendo que as questões TA01 (eu faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles), TA04 (eu deixo as minhas atitudes claras para o grupo) e TA07 (eu me certifico que a minha participação no grupo seja compreendida) se mantiveram no modelo para a AFC.

A maior carga fatorial observada é na variável TA04 com valor de 0,820. A Tabela 50 apresenta os valores das cargas fatoriais padronizadas e o R^2 das variáveis analisadas.

Tabela 50 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais relações – Estrutura/Tarefa

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
TA01	←	TA	1,000				0,745	0,601
TA04	←	TA	0,972	0,060	16,299	0,000	0,819	0,670
TA07	←	TA	0,994	0,064	15,457	0,000	0,775	0,554

Legenda: TA = Estrutura/Tarefa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 50 e a Figura 26 do modelo de mensuração inicial do estilo de liderança “Tarefa” com as dimensões padronizadas, percebe-se que todas as variáveis apresentaram cargas fatoriais acima do valor de 0,50 indicado por Hair Jr. et al. (2009). Os índices de ajuste do modelo encontram-se na Tabela 51. É oportuno destacar que os níveis esperados são propostos pela literatura e levados em consideração para a análise dos dados empíricos dessa pesquisa.

Tabela 51 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Estrutura/Tarefa

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	17,583
Graus de Liberdade - GL	-	1
χ^2/GL	≤ 5	17,583
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,966
AGFI	$> 0,90$	0,794
CFI	$> 0,90$	0,934
TLI	$> 0,90$	0,803
NFI	$> 0,90$	0,931
<i>Alfa de Cronbach</i>	$> 0,70$	0,762

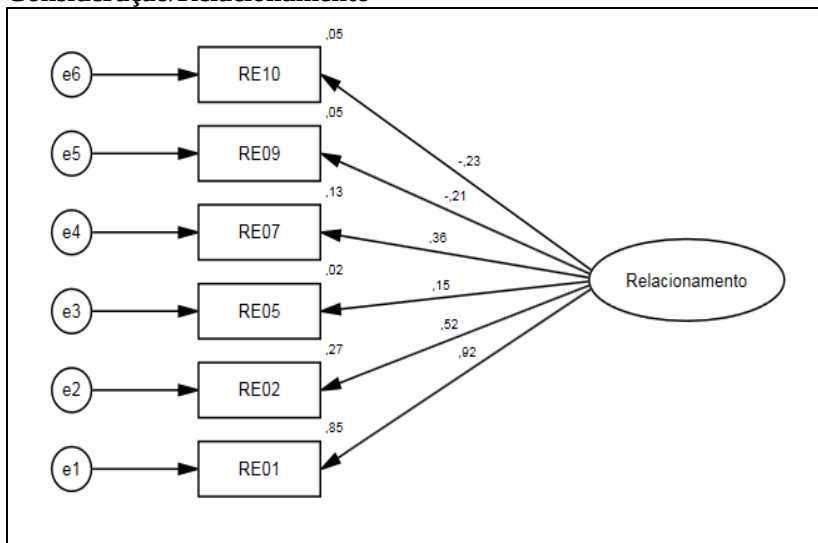
Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao ajustamento do modelo, o χ^2/GL apresentou valor de 17,583. O fato pode ser justificado por apresentar para esse constructo apenas três variáveis. O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi superior a 0,90, e o índice ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) demonstrou valor de 0,794.

O índice de *Tucker-Lewis* (TLI) apresentou valor abaixo do recomendado, 0,803, porém os índices CFI (0,934) e NFI (0,931) apresentam valores acima do esperado. Mesmo identificando alguns índices abaixo do recomendado, as variáveis foram mantidas no modelo, visto a limitação de no mínimo três variáveis para a dimensão do modelo.

Outro estilo de liderança é a Consideração/Relacionamento. A Figura 27 demonstra o modelo de mensuração inicial, que contempla seis questões avaliadas no instrumento de pesquisa, as quais se mantiveram após a aplicação da análise fatorial exploratória.

Figura 27 – Modelo de mensuração inicial – Consideração/Relacionamento



Fonte: Dados da pesquisa.

A RE09 (eu me recuso a explicar minhas ações) e RE10 (eu ajo sem consultar o grupo) demonstram cargas fatoriais baixas e negativas, assim como a RE05 (eu aviso antecipadamente as mudanças por vir) e RE07 (eu cuido do bem-estar pessoal dos membros do grupo), com cargas fatoriais de 0,15 e 0,36 respectivamente. Estas baixas cargas fatoriais sugerem alteração no modelo inicial. A Tabela 52 apresenta os coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações.

Tabela 52 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Consideração/Relacionamento

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
RE01	←	RE	1,000				0,923	0,851
RE02	←	RE	0,641	0,078	8,207	0,000	0,515	0,265
RE05	←	RE	0,205	0,082	2,485	0,013	0,149	0,022
RE07	←	RE	0,473	0,079	5,953	0,000	0,363	0,132
RE09	←	RE	-0,388	0,109	-3,557	0,000	-0,214	0,046
RE10	←	RE	-0,359	0,096	-3,747	0,000	-0,226	0,051

Legenda: RE = Consideração/Relacionamento.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode se observar na Tabela 52, dois valores de coeficientes padronizados apresentam valores negativos (RE09 e RE10), sendo que apenas as variáveis RE01 (eu sou amigável e acessível) e RE02 (eu faço pequenas coisas para tornar agradável ser um membro do grupo) apresentam valores aceitáveis.

Tabela 53 – Coeficientes padronizados e significâncias finais das relações – Consideração/Relacionamento

Caminhos Estruturais		Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
RE01	← RE	1,000				0,988	0,976
RE02	← RE	0,540	0,075	7,233	0,000	0,441	0,194
RE07	← RE	0,382	0,076	5,053	0,000	0,295	0,087

Legenda: RE = Consideração/Relacionamento.

Fonte: Dados da pesquisa.

Buscando melhorar as cargas fatoriais e os índices de ajuste do modelo, foram excluídas inicialmente as variáveis RE09, RE10 e RE05, mantendo as variáveis RE01, RE02 e RE07 conforme Tabela 53. Porém, mesmo com essas exclusões, o modelo não apresentou cargas fatoriais e índices satisfatórios, o que sugere a exclusão desse constructo “consideração/relacionamento”.

Tabela 54 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Consideração/Relacionamento

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado	Nível final encontrado
χ^2	-	91,031	20,961
Graus de Liberdade - GL	-	10	1
χ^2/GL	≤ 5	9,103	20,961
P	$< 0,05$	0,000	0,000
GFI	$> 0,90$	0,912	0,958
AGFI	$> 0,90$	0,815	0,746
CFI	$> 0,90$	0,568	0,812
TLI	$> 0,90$	0,353	0,436
NFI	$> 0,90$	0,551	0,808
Alfa de Cronbach	$> 0,70$	0,285	0,581

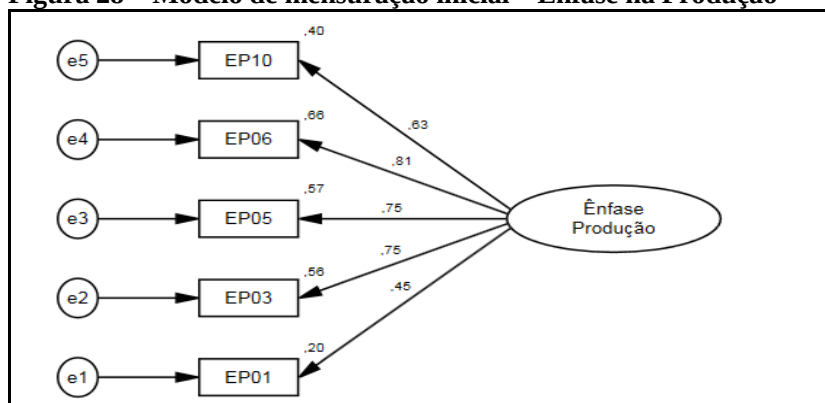
Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que os índices de ajuste do modelo, após as exclusões, não apresentaram valores satisfatórios para a maioria dos indicadores. Considerando que com a exclusão ficariam três variáveis,

destas, duas com cargas fatoriais ainda abaixo de 0,50, e que a AFC restringe a quantidade de variáveis, optou-se em excluir esse constructo de Consideração/Relacionamento das análises posteriores, por não apresentar cargas fatoriais padronizadas acima de 0,50 e não demonstrar bons índices de ajuste do modelo de mensuração.

A Ênfase na Produção é outro estilo de liderança analisado no estudo. A Figura 28 apresenta o modelo inicial para essa categoria de liderança com as variáveis que foram obtidas após a AFE.

Figura 28 – Modelo de mensuração inicial – Ênfase na Produção



Fonte: Dados da pesquisa.

O estilo de liderança “Ênfase na Produção”, antes de aplicar a AFE envolvia dez questões. Após a AFE, cinco variáveis se mantiveram no modelo (EP01, EP03, EP05, EP06 e EP10), conforme a Figura 27. A Tabela 55 demonstra os coeficientes padronizados e as significâncias iniciais das respectivas relações.

Tabela 55 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Ênfase na Produção

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
EP01	←	EP	1,000				0,453	0,205
EP03	←	EP	0,862	0,058	14,803	0,000	0,749	0,561
EP05	←	EP	1,151	0,077	14,883	0,000	0,752	0,565
EP06	←	EP	1,202	0,073	16,566	0,000	0,814	0,662
EP10	←	EP	0,889	0,076	11,760	0,000	0,629	0,395

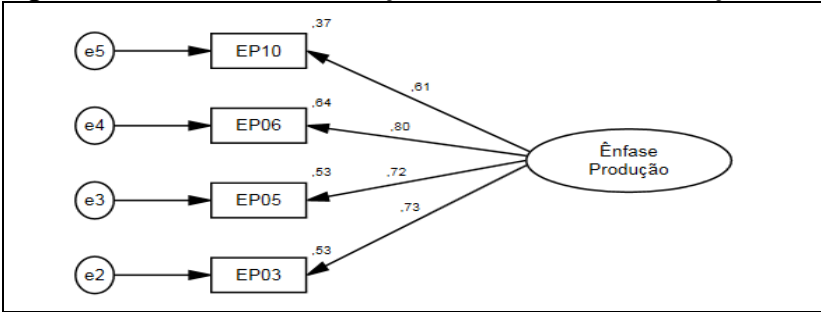
Legenda: EP = Ênfase na Produção.

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar que das seis variáveis analisadas para o estilo Ênfase na Produção, uma delas, a EP01 (eu encorajo horas extras no trabalho) apresentou baixa carga fatorial, sendo que demonstrou valor de 0,453, o que sugere a sua exclusão por ter valor inferior ao recomendado (0,50).

O diagrama de caminhos, apresentado na Figura 29, mostra os índices de ajuste do modelo de mensuração final para o estilo Ênfase na Produção, optando pela exclusão da EP01.

Figura 29 – Modelo de mensuração final – Ênfase na Produção



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se por meio da Figura 28, com o diagrama do modelo final da dimensão, que após a exclusão de uma das variáveis, as respectivas cargas padronizadas se mostraram todas acima de 0,50, sendo que a EP06 (peço aos membros do grupo para serem mais produtivos) foi a que apresentou maior carga fatorial (0,80). Os coeficientes padronizados e o R^2 são apresentados na Tabela 56.

Tabela 56 – Coeficientes padronizados e significâncias finais das relações – Ênfase na Produção

Caminhos Estruturais		Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
EP03	← EP	0,810	0,059	13,775	0,000	0,730	0,534
EP05	← EP	1,068	0,078	13,646	0,000	0,725	0,526
EP06	← EP	1,129	0,073	15,386	0,000	0,799	0,638
EP10	← EP	0,837	0,076	10,973	0,000	0,608	0,369

Legenda: EP = Ênfase na Produção.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a remoção da variável EP01, foram realizados novamente os testes de ajuste e os valores são confirmados na Tabela 56, haja vista que o R^2 também apresenta valores consideráveis.

Na Tabela 57, expõem-se os índices de ajuste do modelo de mensuração para o estilo Ênfase na Produção. Diante as alterações feitas no modelo para a variável Ênfase na Produção, é relevante apresentar os Índices de ajuste do modelo antes e após as alterações. Os dados demonstram que o teste de χ^2/GL está dentro do nível aceitável.

Tabela 57 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Ênfase na Produção

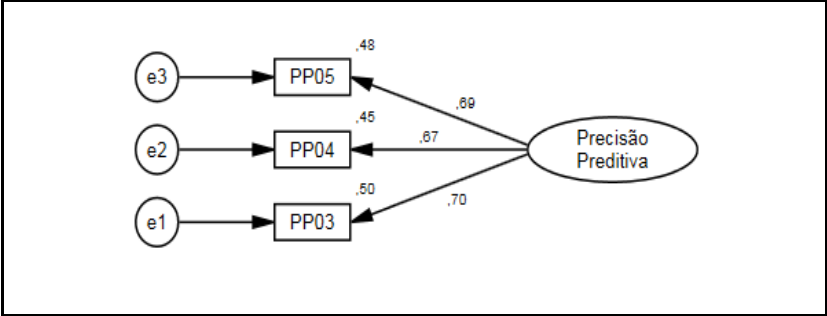
Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado	Nível final encontrado
χ^2	-	33,920	0,196
Graus de Liberdade - GL	-	6	2
χ^2/GL	≤ 5	5,653	0,098
P	$< 0,05$	0,000	0,907
GFI	$> 0,90$	0,963	1,000
AGFI	$> 0,90$	0,908	0,998
CFI	$> 0,90$	0,931	1,000
TLI	$> 0,90$	0,885	1,013
NFI	$> 0,90$	0,918	1,000
Alfa de Cronbach	$> 0,70$	0,681	0,802

Fonte: Dados da pesquisa.

A medida absoluta de ajuste, que objetiva determinar o grau em que o modelo prediz a matriz de covariância observada, também apresenta valores aceitáveis, como é o caso do GFI, que apresentou 1,000. As medidas de ajuste comparativas (CFI e TLI) demonstram valores acima de 0,90, sugerindo que o modelo proposto é ajustado.

Outro estilo de liderança analisado está relacionado à “Precisão Preditiva”, conforme expõe o modelo de mensuração inicial exposto na Figura 30.

Figura 30 – Modelo de mensuração inicial – Precisão Preditiva



Fonte: Dados da pesquisa.

A AFE para essa dimensão de estilo de liderança envolveu cinco questões. Os resultados da AFE sugeriram a exclusão das variáveis PP01 (eu tomo decisões precisas) e PP02 (eu sou capaz de prever o que está por vir), mantendo a PP03 (as coisas geralmente acabam como eu prevejo), PP04 (eu sou preciso na previsão da tendência de eventos) e PP05 (eu antecipo problemas e planos para os membros do grupo) para a AFC, conforme demonstra a Figura 29. Os coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações para Precisão Preditiva são expostas na Tabela 58.

Tabela 58 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Precisão Preditiva

Caminhos Estruturais		Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
PP03	← PP	1,000				0,704	0,496
PP04	← PP	0,918	0,083	11,099	0,000	0,670	0,449
PP05	← PP	0,984	0,086	11,417	0,000	0,695	0,483

Legenda: PP = Precisão Preditiva.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores dos coeficientes padronizados e o R² apresentaram valores satisfatórios para manter as variáveis no modelo referente ao estilo de liderança “Precisão Preditiva”, haja vista ter demonstrado boas cargas fatoriais, todas acima de 0,50 conforme sugere a literatura. Na Tabela 59 os índices de ajuste do modelo são apresentados.

Tabela 59 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Precisão Preditiva

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	9,645
Graus de Liberdade - GL	-	1
χ^2/GL	≤ 5	9,645
P	$< 0,05$	0,002
GFI	$> 0,90$	0,980
AGFI	$> 0,90$	0,881
CFI	$> 0,90$	0,943
TLI	$> 0,90$	0,830
NFI	$> 0,90$	0,938
<i>Alfa de Cronbach</i>	$> 0,70$	0,682

Fonte: Dados da pesquisa.

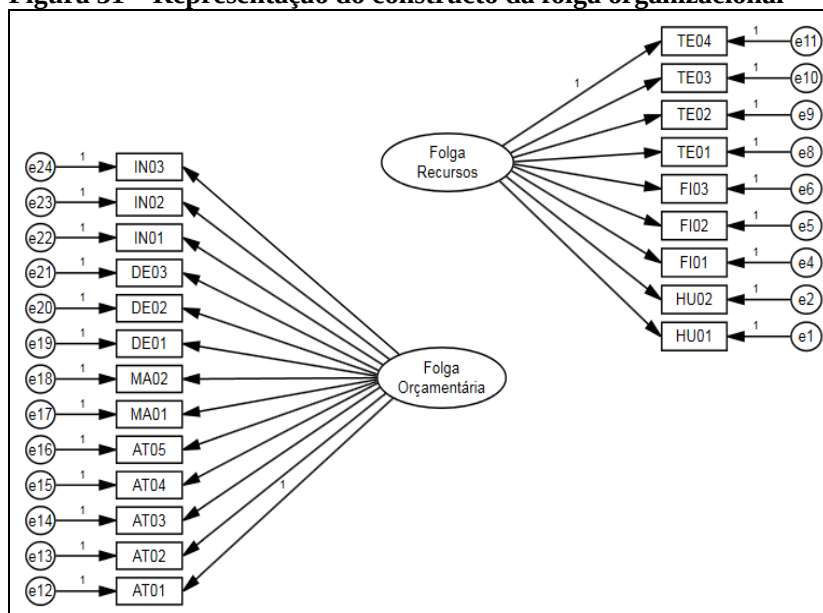
Observa-se que o teste de χ^2/GL apresentou valor acima do nível aceitável. Entretanto, demais medidas de ajuste apresentam valores aceitáveis, como, por exemplo, a GFI com valor de 0,980, CFI com valor de 0,943 e NFI 0,938 respectivamente.

Os valores de AGFI e TLI demonstram valores abaixo do nível aceitável, porém, como o constructo conta com três questões, será mantida no modelo, haja vista ter apresentado valores bem próximos de 0,90.

4.4.3 Análise Fatorial Confirmatória da Folga Organizacional

O constructo para as variáveis de folga organizacional foi medido por meio de duas dimensões analisadas individualmente, ou seja, constructos de primeira ordem, que envolvem a folga de recursos e a folga orçamentária. Assim, esta seção apresenta a Unidimensionalidade de cada um dos fatores de primeira ordem que compõem o constructo de folga organizacional.

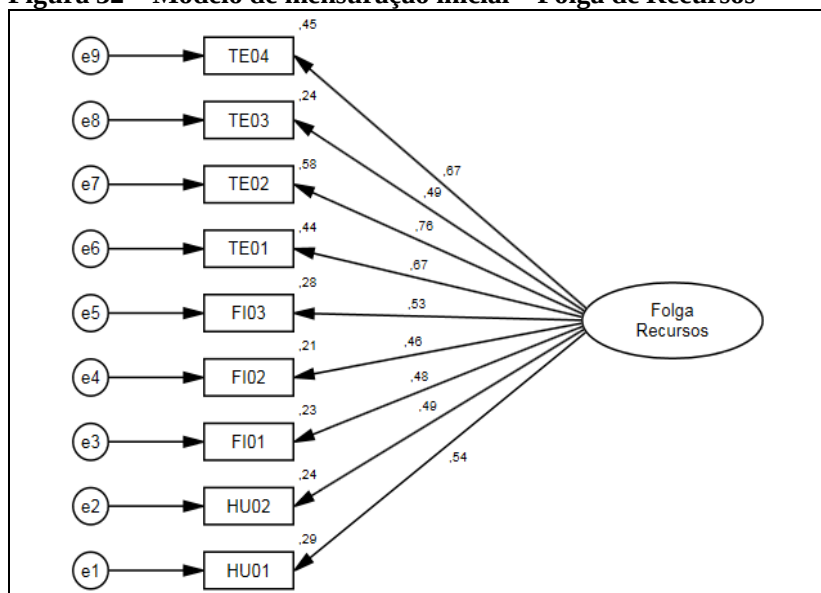
A Figura 31 apresenta a representação da dimensionalidade do constructo da folga organizacional.

Figura 31 – Representação do constructo da folga organizacional

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando que o objetivo da AFC é analisar as cargas fatoriais padronizadas e que os indicadores devem ser estatisticamente significativos, é que se apresenta a Figura 32. Nela encontra-se o modelo de mensuração inicial para a Folga Organizacional de Recursos. Essa dimensão foi medida na AFE por nove itens.

Na Análise Fatorial Exploratória todas as variáveis se mantiveram no modelo, sendo utilizadas para o cálculo da Análise Fatorial Confirmatória.

Figura 32 – Modelo de mensuração inicial – Folga de Recursos

Fonte: Dados da pesquisa.

O diagrama de caminhos apresentado na Figura 32 mostra os índices de ajuste do modelo de mensuração inicial para a folga de recursos. As questões envolvem informações em relação à folga de recursos humanos (HU), espaço físico (FI) e tempo (TE). A Tabela 60 mostra os coeficientes padronizados e as significâncias das relações.

Tabela 60 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Folga de Recursos

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
HU01	←	FR	1,000				0,539	0,447
HU02	←	FR	0,747	0,086	8,708	0,000	0,492	0,242
FI01	←	FR	0,759	0,091	8,363	0,000	0,475	0,582
FI02	←	FR	0,813	0,101	8,044	0,000	0,459	0,442
FI03	←	FR	0,858	0,091	9,404	0,000	0,526	0,276
TE01	←	FR	0,916	0,073	12,603	0,000	0,665	0,211
TE02	←	FR	1,041	0,069	15,156	0,000	0,763	0,226
TE03	←	FR	0,796	0,091	8,704	0,000	0,492	0,242
TE04	←	FR	1,013	0,080	12,691	0,000	0,669	0,291

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente foram excluídas as variáveis HU02 (na minha unidade, tem pessoal suficiente para oferecer qualidade nos serviços), FI01 (na minha unidade, tem espaço adequado para o desenvolvimento das atividades) e FI02 (na minha unidade, tem espaço privativo para discutir informações confidenciais), que apresentaram baixas cargas fatoriais, para verificar como o modelo se comportava.

Com as respectivas exclusões, observou-se que os índices de ajuste do modelo ainda não eram favoráveis à proposta. Dessa forma, outras duas variáveis (HU01 e FI03) foram excluídas uma por uma, para verificar melhora nos índices de ajuste do modelo.

A Tabela 61 apresenta os coeficientes padronizados e significâncias finais das relações testadas.

Tabela 61 – Coeficientes padronizados e significâncias finais das relações – Folga de Recursos

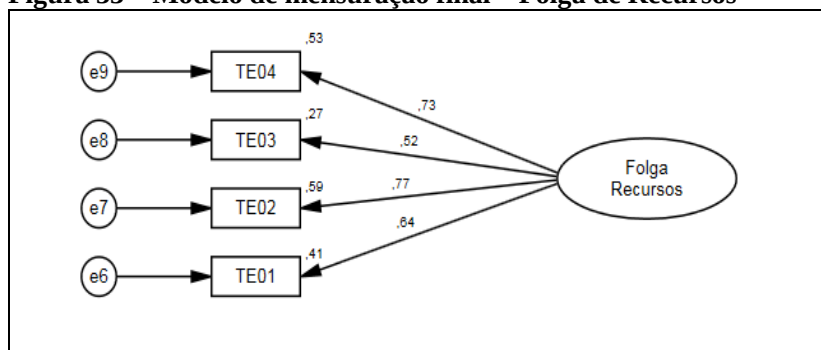
Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
TE01	←	FR	0,865	0,077	11,285	0,000	0,640	0,409
TE02	←	FR	1,026	0,074	13,847	0,000	0,770	0,593
TE03	←	FR	0,838	0,094	8,941	0,000	0,523	0,274
TE04	←	FR	1,079	0,083	12,985	0,000	0,726	0,527

Legenda: FR = Folga de Recursos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o modelo final da folga de recursos foram consideradas somente as cargas padronizadas superiores a 0,50, atendendo ao recomendado por Hair Jr. et al. (2009). Após as remoções, os índices de ajustes do modelo se tornaram adequados.

O modelo final para a folga de recursos, com as respectivas cargas fatoriais é apresentado por meio da Figura 33. O diagrama de caminhos mostra os índices de ajuste do modelo de mensuração final para folga de recursos. Observa-se que todas as cargas fatoriais demonstram valores aceitáveis, o que sugere a permanência das quatro questões no modelo, ou seja, TE01 (com que frequência você tem tempo para fazer algo extra para a produção?), TE02 (quantas vezes você tem tempo para falar com alguém sobre o plano de produção?), TE03 (com que frequência você tem tempo para procurar alguma coisa (por exemplo, em um jornal, um livro ou na internet?)) e TE04 (com que frequência você tem tempo para falar com alguém sobre o novo produto?).

Figura 33 – Modelo de mensuração final – Folga de Recursos

Fonte: Dados da pesquisa.

O diagrama de caminhos demonstrado na Figura 33 mostra os índices de ajuste do modelo de mensuração final para folga de recursos. Observa-se que todas as cargas fatoriais demonstram valores aceitáveis, o que sugere a permanência das quatro questões no modelo, ou seja, TE01 (com que frequência você tem tempo para fazer algo extra para a produção?), TE02 (quantas vezes você tem tempo para falar com alguém sobre o plano de produção?), TE03 (com que frequência você tem tempo para procurar alguma coisa (por exemplo, em um jornal, um livro ou na internet?)) e TE04 (com que frequência você tem tempo para falar com alguém sobre o novo produto?).

Os índices de ajuste do modelo de mensuração final para essa dimensão são apresentadas na Tabela 62.

Tabela 62 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Folga de Recursos

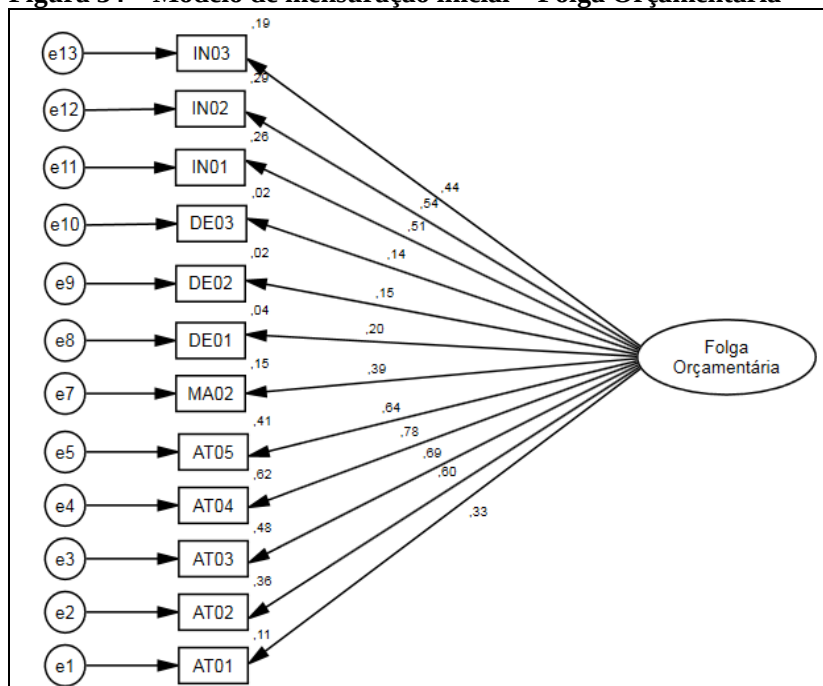
Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado	Nível final encontrado
χ^2	-	375,423	32,841
Graus de Liberdade - GL	-	28	2
χ^2/GL	≤ 5	13,408	16,421
P	$< 0,05$	0,000	0,000
GFI	$> 0,90$	0,802	0,956
AGFI	$> 0,90$	0,683	0,780
CFI	$> 0,90$	0,608	0,908
TLI	$> 0,90$	0,496	0,725
NFI	$> 0,90$	0,593	0,904
Alfa de Cronbach	$> 0,70$	0,781	0,754

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 61 observa-se que o teste χ^2 /GL apresenta valores acima do nível aceitável. Entretanto, as demais medidas de ajuste apresentam valores aceitáveis, como, a GFI com valor de 0,956, CFI com 0,908 e NFI com 0,904. AGFI (0,780) e TLI (0,725) demonstraram valores abaixo do recomendado, contudo, isso não invalida o modelo considerando que os valores finais estão próximos do recomendado.

Na sequência, demonstra-se a AFC da folga orçamentária. As treze questões envolvendo a folga orçamentária estão relacionadas com a atitude/propensão para criar folga (AT), manipulação/participação (MA), detecção (DE) e institucionalização de folga (IN). Ambas as questões do instrumento de pesquisa se mantiveram na AFE e foram mantidas para o modelo de mensuração inicial da folga orçamentária, conforme a Figura 34.

Figura 34 – Modelo de mensuração inicial – Folga Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 34 apresenta o diagrama de caminhos que demonstra as cargas fatoriais iniciais para a dimensão de folga orçamentária. Percebe-se que diversas cargas fatoriais apresentam valores abaixo do recomendado por Hair Jr. et al. (2009) de 0,50, principalmente as questões que refletem a detecção de folga, DE01 (0,21), DE02 (0,16) e DE03 (0,16).

As demais cargas fatoriais e significâncias iniciais das relações podem ser analisadas por meio da Tabela 63. Com objetivo de melhorar as cargas fatoriais padronizadas, bem como os índices de ajuste do modelo, algumas exclusões foram testadas para verificar melhora no modelo apresentado para a folga orçamentária.

Tabela 63 – Coeficientes padronizados e significâncias iniciais das relações – Folga Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
AT01	←	FO	0,655	0,118	5,537	0,000	0,327	0,107
AT02	←	FO	1,084	0,099	10,919	0,000	0,599	0,358
AT03	←	FO	1,127	0,086	13,036	0,000	0,689	0,475
AT04	←	FO	1,167	0,075	15,488	0,000	0,785	0,616
AT05	←	FO	1,072	0,090	11,949	0,000	0,644	0,415
MA02	←	FO	0,573	0,085	6,747	0,000	0,393	0,155
DE01	←	FO	0,290	0,089	3,249	0,001	0,195	0,038
DE02	←	FO	0,199	0,083	2,410	0,016	0,146	0,021
DE03	←	FO	0,212	0,089	2,377	0,017	0,144	0,021
IN01	←	FO	0,765	0,084	9,058	0,000	0,511	0,262
IN02	←	FO	0,803	0,083	9,649	0,000	0,540	0,292
IN03	←	FO	0,681	0,089	7,653	0,000	0,441	0,194

Legenda: FO = Folga Orçamentária.

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente foram excluídas as variáveis AT01, MA02, DE01, DE02, DE03 e IN03, porém, o modelo ainda apresentou baixas cargas fatoriais e, consequentemente, índices de ajuste abaixo do recomendado. Assim, optou-se pela exclusão da variável IN01, tornando o modelo adequado, conforme expõe a Tabela 64.

Tabela 64 – Coeficientes padronizados e significâncias finais das relações – Folga Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
AT02	←	FO	1,082	0,088	12,359	0,000	0,662	0,282
AT03	←	FO	0,634	0,085	7,418	0,000	0,427	0,438
AT04	←	FO	1,205	0,087	13,791	0,000	0,724	0,760
AT05	←	FO	1,296	0,074	17,413	0,000	0,872	0,534
IN02	←	FO	0,963	0,101	9,504	0,000	0,531	0,182

Legenda: FO = Folga Orçamentária.

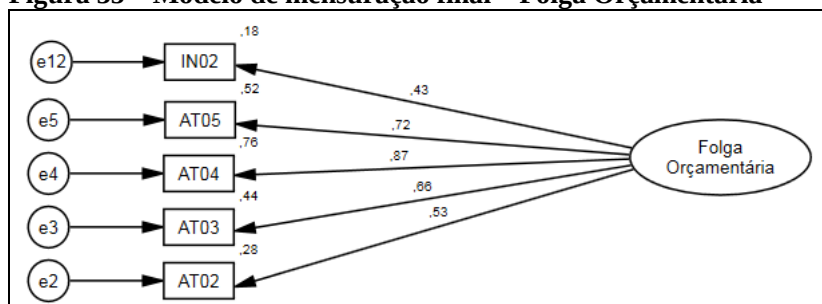
Fonte: Dados da pesquisa.

Os coeficientes padronizados e significâncias finais das relações de folga orçamentária demonstram valores acima de 0,50, com exceção da variável AT03, que apresentou coeficiente de 0,427. Diante desses valores, analisou-se os índices de ajuste do modelo.

Contatando-se que ambos apresentaram valores aceitáveis, optou-se em considerar a variável AT03 na análise do modelo; esta opção se deu por considerar que para a amostra utilizada o mínimo exigido para as cargas fatoriais é 0,35.

Assim, a Figura 35 contempla o modelo de mensuração final da Folga Orçamentária.

Figura 35 – Modelo de mensuração final – Folga Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

As variáveis AT02 (para me proteger, submeto um orçamento que pode seguramente ser atingido), AT03 (defino dois níveis de padrões: um entre “eu” e de produção (vendas), e outro padrão entre “eu” e a alta gestão, para ser seguro), AT04 (nos bons tempos de negócios, o meu superior aceita um nível razoável de folga no orçamento departamental), AT05 (folga no orçamento é bom para fazer

coisas que não poderiam ser aprovadas oficialmente ou rapidamente) e IN02 (o meu superior recebe informações detalhadas sobre as atividades do departamento e de produção) perfazem o modelo de mensuração final da folga orçamentária, por demonstrarem cargas fatoriais satisfatórias, assim como índices de ajuste do modelo favoráveis, conforme expõe a Tabela 65.

Tabela 65 – Índices de ajuste do modelo de mensuração – Folga Orçamentária

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado	Nível final encontrado
χ^2	-	835,949	24,929
Graus de Liberdade - GL	-	54	5
χ^2/GL	≤ 5	15,481	4,986
P	$< 0,05$	0,000	0,000
GFI	$> 0,90$	0,689	0,969
AGFI	$> 0,90$	0,551	0,906
CFI	$> 0,90$	0,446	0,957
TLI	$> 0,90$	0,323	0,914
NFI	$> 0,90$	0,434	0,947
<i>Alfa de Cronbach</i>	$> 0,70$	0,783	0,776

Fonte: Dados da pesquisa.

Após exclusões de algumas variáveis foram identificadas as cargas fatoriais e os índices de ajuste do modelo final. No que tange ao ajustamento da dimensão, o χ^2/GL apresentou índice de 4,986, dentro do indicado por Hair Jr. et al. (2005), que sugerem valor igual ou inferior a cinco.

O índice de qualidade de ajuste, apresentado por meio do GFI, está acima de 0,90, o índice de ajuste comparativo (CFI) foi de 0,957, TLI e NFI com valores de 0,914 e 0,947 respectivamente, demonstrando, para ambos os índices, valores acima do recomendado pela literatura ($>0,90$). Após os cálculos envolvendo a Análise Fatorial Confirmatória, o Quadro 30 demonstra as variáveis que foram excluídas, considerando que estas não farão parte da análise direta e indireta.

Quadro 30 – Questões das variáveis contingenciais, dos estilos de liderança e da folga organizacional excluídas na AFC

Variáveis Contingenciais	IA01	Ações dos fornecedores
	IA02	Ações dos concorrentes
	IA03	Demandas dos clientes, gostos e preferências
	IA10	Produção e tecnologias da informação
	ES02	Contratação de novos colaboradores
	ES04	As datas de entrega e prioridade dos pedidos
	ES10	Investimentos maiores ou de alto valor
Estilos de Liderança	RE01	Eu sou amigável e acessível
	RE02	Eu faço pequenas coisas para tornar agradável ser um membro do grupo
	RE05	Eu aviso antecipadamente as mudanças por vir
	RE07	Eu cuido do bem-estar pessoal dos membros do grupo
	RE09	Eu me recuso a explicar minhas ações
	RE10	Eu ajo sem consultar o grupo
	EP01	Eu encorajo horas extras no trabalho
Folga de Recursos	HU01	Na minha unidade, tem pessoal suficiente para que o trabalho seja feito
	HU02	Na minha unidade, tem pessoal suficiente para oferecer qualidade nos serviços
	FI01	Na minha unidade, tem espaço adequado para o desenvolvimento das atividades
	FI02	Na minha unidade, tem espaço privativo para discutir informações confidenciais
	FI03	Com que frequência você usa esse espaço designado para discutir planos de produção ou novo produto a ser desenvolvido?

Continua ...

Continuando ...

Folga Orçamentária	AT01	Estou envolvido na elaboração de todo o orçamento
	MA01	Com certa habilidade, eu posso fazer a minha unidade desempenhar da forma que eu desejo.
	MA02	Meu superior despense atenção com minhas necessidades orçamentárias
	DE01	O meu superior tem informações suficientes para saber se há sobra de recursos (folga) no orçamento do departamento
	DE02	O meu superior recebe informações detalhadas sobre as atividades do departamento e de produção
	DE03	O meu superior tem instrumentos para identificar a folga no orçamento do departamento
	IN01	O meu superior tem informações suficientes para saber se há sobra de recursos (folga) no orçamento do departamento
	IN03	O meu superior tem instrumentos para identificar a folga no Orçamento do departamento

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 7 (sete) variáveis contingenciais foram excluídas da amostra, sendo quatro de Incerteza Ambiental e três de “Estrutura”. No que tange aos estilos de liderança, todo o constructo envolvendo “Consideração/Relacionamento” foi excluído dos cálculos, haja vista ter apresentado baixos índices de ajuste do modelo. Uma variável do estilo “Ênfase na produção” também foi excluída do modelo. Quanto à folga de recursos, cinco variáveis foram excluídas, enquanto que para a folga orçamentária oito variáveis foram excluídas.

4.5 RELAÇÕES DIRETA E INDIRETA DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, ESTILOS DE LIDERANÇA E FOLGA ORGANIZACIONAL DO MODELO GERAL

Para a relação direta foram utilizadas as variáveis não excluídas na AFE e a primeira parte da AFC, conforme pode ser visualizado no Quadro 31. Assim, utilizam-se apenas variáveis que apresentam bons índices de ajuste do modelo.

Quadro 31 – Questões das variáveis contingenciais, dos estilos de liderança e da folga organizacional para AFC

Variáveis Contingenciais	Incerteza Ambiental	IA04	Disponibilidade de crédito e de alterações na taxa de juros nos mercados financeiros
		IA05	Mudanças na legislação ou políticas por órgãos reguladores governamentais
		IA06	Ações de sindicatos da categoria econômica
		IA07	Desregulamentação e globalização
		IA09	Relações industriais
	Estrutura	ES01	Número de colaboradores necessários
		ES03	Horas extras a serem trabalhadas pelos colaboradores da produção
		ES05	Métodos de seleção de pessoal
		ES06	Método de trabalho para ser utilizada
		ES07	Máquinas ou equipamentos a serem utilizados
		ES08	Alocação do trabalho entre os colaboradores disponíveis
		ES09	Investimentos menores ou de baixo valor
	Tecnologia	TC01	A nossa empresa utiliza tecnologias sofisticadas para o desenvolvimento de novos produtos/serviços
		TC02	Os nossos produtos estão sempre no estado da arte da tecnologia
		TC03	Nossa empresa tem investido uma parcela significativa das vendas em P&D
		TC04	Nossa equipe de P&D é competente no desenvolvimento da inovação/novos produtos
Estilos de Liderança	Estrutura/ Tarefa	TA01	Eu faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles
		TA04	Eu deixo as minhas atitudes claras para o grupo
		TA07	Eu me certifico que a minha participação no grupo seja compreendida

Continua ...

Estilos de Liderança	Ênfase na Produção	EP03	Eu instigo o grupo para um maior esforço
		EP05	Eu instigo o aumento da produção
		EP06	Peço aos membros do grupo para serem mais produtivos
		EP10	Eu mantenho o grupo trabalhando em sua plena capacidade
	Precisão Preditiva	PP03	As coisas geralmente acabam como eu prevejo
		PP04	Eu sou preciso na previsão de tendência de eventos
		PP05	Eu antecipo problemas e planos para os membros do grupo
Folga Organizacional	Folga de Recursos	TE01	Com que frequência você tem tempo para fazer algo extra para a produção?
		TE02	Quantas vezes você tem tempo para falar com alguém sobre o plano de produção?
		TE03	Com que frequência você tem tempo para procurar alguma coisa (por exemplo, em um jornal, um livro ou na internet)?
		TE04	Com que frequência você tem tempo para falar com alguém sobre o novo produto?
	Folga Orçamentária	AT02	Para me proteger, submeto um orçamento que pode seguramente ser atingido
		AT03	Defino dois níveis de padrões: um entre “eu” e de produção (vendas), e outro padrão entre “eu” e a alta gestão, para ser seguro
		AT04	Nos bons tempos de negócios, o meu superior aceita um nível razoável de folga no orçamento departamental
		AT05	Folga no orçamento é bom para fazer coisas que não poderiam ser aprovadas oficialmente ou rapidamente
		IN02	O meu superior recebe informações detalhadas sobre as atividades do departamento e de produção

Fonte: Dados da pesquisa.

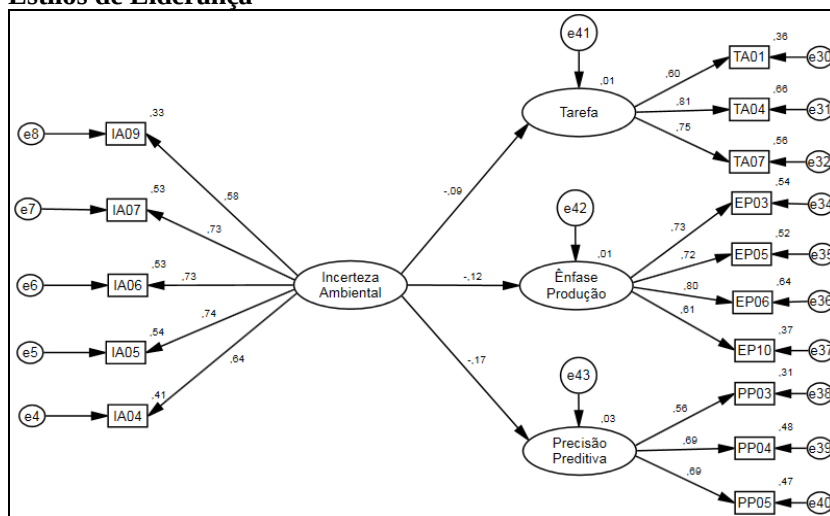
Após visualizar as variáveis que contemplam os modelos, as próximas seções demonstram a relação direta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança, variáveis contingenciais com a folga organizacional e estilos de liderança com a folga (recursos e orçamentária).

Na sequência analisa-se a influência indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga de recursos e a orçamentária.

4.5.1 Relação direta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança

Após analisar os constructos individuais por meio da análise fatorial confirmatória, na seção precedente, apresenta-se a relação direta das variáveis analisadas por meio da AFC. Inicialmente demonstra-se a relação direta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança. Para tanto, a relação foi analisada individualmente por variável contingencial na relação direta com os estilos de liderança e as questões que se mantiveram na AFC, a fim de atender aos objetivos do estudo.

Figura 36 – Modelo geral proposto para a Incerteza Ambiental e os Estilos de Liderança



Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio dos coeficientes padronizados e das significâncias das relações do constructo apresentados na Figura 36, verificou-se a

validade das relações propostas no modelo de primeira ordem da Incerteza Ambiental com a Tarefa, a Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva. As flechas que vão das variáveis latentes para as observáveis apresentam as cargas fatoriais padronizadas.

Já os valores observados nas flechas direcionais entre as variáveis latentes são as correlações diretas. Para rodar o modelo com as relações diretas é necessário adicionar um erro às variáveis latentes endógenas, ou seja, àquelas que recebem flechas de outra variável latente (MARÓCO, 2010), assim, as variáveis latentes Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva receberam um termo de erro. Percebe-se que as cargas fatoriais das questões, tanto para Incerteza Ambiental quanto para os estilos de liderança, demonstram cargas fatoriais acima do estipulado por essa pesquisa (0,50), o que sugere bom ajuste do modelo.

Os coeficientes padronizados das relações: Incerteza Ambiental e estilos de liderança apresentam valores baixos e negativos nos caminhos, tanto para a Incerteza Ambiental e Tarefa (-0,09), quanto para Incerteza e Ênfase na Produção (-0,12) e Incerteza com Precisão Preditiva (-0,17). Estes resultados sugerem que quanto maior a Incerteza Ambiental, menor será a influência dos estilos de liderança - Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva nas indústrias pesquisadas. A Tabela 66 demonstra os coeficientes padronizados e significância do modelo analisado.

Quanto aos indicadores para aceitação das hipóteses, optou-se pelos valores de *p-values* que necessitam ser inferiores a 0,05 para ter significância (HAIR Jr. et al., 2005). Conforme a Tabela 66, o *p-value* apresentou valor significativo apenas para a relação da Precisão Preditiva $\leftarrow$ Incerteza Ambiental.

Tabela 66 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Incerteza Ambiental e Estilos de Liderança

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Tarefa	←	Incerteza_Ambiental	-0,080	0,063	-1,271	0,204	-0,088	0,008
Ênfase_Produção	←	Incerteza_Ambiental	-0,125	0,072	-1,753	0,080	-0,120	0,014
Precisão_Preditiva	←	Incerteza_Ambiental	-0,155	0,072	-2,165	0,030	-0,165	0,027
IA04	←	Incerteza_Ambiental	1,267	0,149	8,534	0,000	0,638	0,407
IA06	←	Incerteza_Ambiental	1,381	0,149	9,252	0,000	0,729	0,532
IA07	←	Incerteza_Ambiental	1,328	0,144	9,245	0,000	0,728	0,530
IA09	←	Incerteza_Ambiental	1,000*				0,578	0,334
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,561	0,315
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,263	0,184	6,871	0,000	0,690	0,476
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,299	0,189	6,880	0,000	0,687	0,472
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,602	0,362
TA04	←	Tarefa	1,297	0,145	8,972	0,000	0,814	0,663
TA07	←	Tarefa	1,301	0,141	9,196	0,000	0,751	0,564
IA05	←	Incerteza_Ambiental	1,461	0,157	9,306	0,000	0,737	0,544
EP05	←	Ênfase_Produção	1,314	0,116	11,304	0,000	0,723	0,523
EP06	←	Ênfase_Produção	1,394	0,117	11,948	0,000	0,801	0,641
EP10	←	Ênfase_Produção	1,029	0,106	9,659	0,000	0,606	0,367
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,732	0,535

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor do indicador T apresentou resultado negativo (-2,165), o que representa uma relação inversa, ou seja, quanto menor for a Incerteza Ambiental maior será a influência do estilo de liderança Precisão Preditiva.

As relações IA09 (relações industriais) $\leftarrow$ Incerteza ambiental, PP03 (as coisas geralmente acabam como eu prevejo) $\leftarrow$ Precisão Preditiva, TA01 (eu faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles) $\leftarrow$ Tarefa e EP03 (eu instigo o grupo para um maior esforço) $\leftarrow$ Ênfase na Produção tiveram seus valores fixados em 1,00 e, portanto, os *p-values* não foram calculados.

Quanto à significância na relação entre os constructos (fatores), as relações Incerteza Ambiental e Tarefa e Incerteza Ambiental e Ênfase na Produção não foram significativas em $p < 0,05$, o que se constata que a incerteza ambiental não interfere nestes estilos de liderança. A Tabela 67 apresenta os índices de ajuste do modelo de primeira ordem da Incerteza Ambiental com Estilos de Liderança.

Tabela 67 – Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental e Estilos de Liderança

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	576,977
Graus de Liberdade - GL	-	87
χ^2/GL	≤ 5	6,632
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,816
AGFI	$> 0,90$	0,746
CFI	$> 0,90$	0,725
TLI	$> 0,90$	0,669
NFI	$> 0,90$	0,695
PNFI	$> 0,80$	0,576
RMSEA	$< 0,10$	0,132
SRMR	$< 0,10$	0,219

Fonte: Dados da pesquisa.

As medidas de ajuste absoluto, GFI e AGFI, embora próximas de 0,90, não resultaram em valores considerados satisfatórios. Apesar destes valores, as medidas de qualidade de ajuste absoluto do constructo Incerteza Ambiental e Estilos de Liderança apresentaram χ^2 da razão de verossimilhança de 576,977 para 87 graus de liberdade (GL), sendo estatisticamente significantes no nível de 0,000 ($p < 0,05$).

O indicador *Standardized Root Mean-Square Residual* (SRMR, 0,219), que divide a raiz quadrada da matriz de erros pelos

graus de liberdade para demonstrar que o modelo analisado é ajustado (MARÔCO, 2010), e o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA, 0,132), que verifica a correção do χ^2 para rejeitar o modelo diante de grandes amostras ou número exagerado de variáveis observáveis (HAIR Jr. et al., 2005), não atenderam aos critérios recomendados, por serem maiores que 0,10.

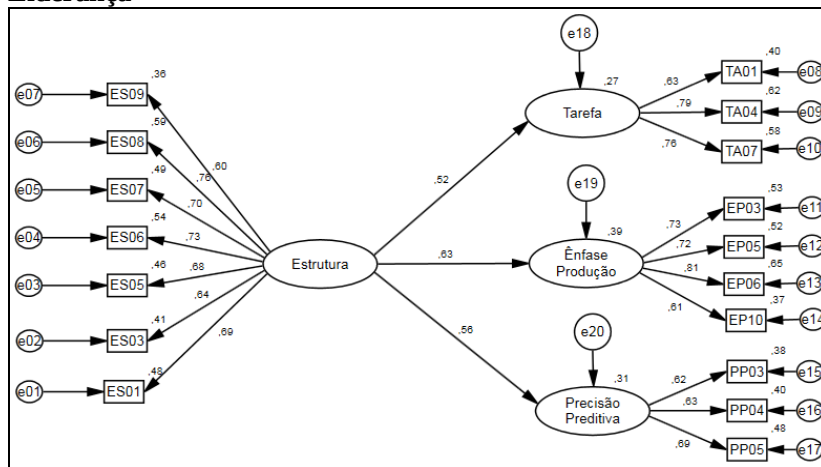
Os índices de ajustes incrementais (TLI, CFI) também não apresentam os valores de referência estipulados pela literatura e expostos na Tabela 67.

O PNFI (índice de ajuste parcimonioso do NFI), assim como os demais, não demonstrou valor de referência. Porém, considerando que a literatura sugere valores próximos de 1,00, os valores foram considerados toleráveis, visto ter apresentado 0,725 para CFI e 0,669 para o TLI.

Considerando o ineditismo da análise do modelo e a ausência de evidências empíricas antecedentes que possibilite auferir comparações, considera-se que o modelo, mesmo que não tenha apresentado valores satisfatórios em todas as medidas de ajuste, pode ser melhorado em estudos futuros, não o invalidando.

Na sequência, analisa-se o modelo geral proposto para a variável contingencial Estrutura e os Estilos de Liderança.

Figura 37 – Modelo geral proposto para a Estrutura e os Estilos de Liderança



Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da Figura 37 é possível observar que as cargas fatoriais para a variável contingencial Estrutura, os estilos de liderança: Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva apresentam valores considerados aceitáveis, haja vista terem apresentado valores superiores a 0,50. Analisando os caminhos, por meio dos coeficientes padronizados, percebe-se que a Estrutura se relaciona de forma significativa e positiva com a Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva.

Os dados sugerem que quanto maior a Estrutura em relação à tomada de decisões, maior a influência dos estilos de liderança nas indústrias têxteis do Estado de Santa Catarina. Na Tabela 68 elucidam-se os coeficientes padronizados e a significância do modelo proposto para essa categoria.

Tabela 68 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Estrutura e Estilos de Liderança

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Tarefa	←	Estrutura	0,327	0,052	6,313	0,000	0,522	0,272
Ênfase_Produção	←	Estrutura	0,432	0,056	7,722	0,000	0,628	0,394
Precisão_Preditiva	←	Estrutura	0,381	0,062	6,170	0,000	0,556	0,309
ES03	←	Estrutura	1,131	0,121	9,311	0,000	0,644	0,414
ES05	←	Estrutura	1,057	0,109	9,658	0,000	0,677	0,459
ES06	←	Estrutura	0,987	0,097	10,200	0,000	0,734	0,538
ES07	←	Estrutura	1,150	0,116	9,885	0,000	0,700	0,490
ES08	←	Estrutura	1,222	0,117	10,483	0,000	0,765	0,585
ES09	←	Estrutura	1,000*				0,597	0,356
ES01	←	Estrutura	1,095	0,111	9,826	0,000	0,694	0,482
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,615	0,379
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,056	0,139	7,611	0,000	0,632	0,400
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,192	0,153	7,788	0,000	0,692	0,478
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,629	0,396
TA04	←	Tarefa	1,197	0,122	9,783	0,000	0,785	0,617
TA07	←	Tarefa	1,258	0,129	9,739	0,000	0,759	0,576
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,726	0,527
EP05	←	Ênfase_Produção	1,321	0,115	11,518	0,000	0,721	0,520
EP06	←	Ênfase_Produção	1,417	0,113	12,484	0,000	0,807	0,651
EP10	←	Ênfase_Produção	1,038	0,106	9,820	0,000	0,606	0,368

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

As relações ES09 (investimentos menores ou de baixo valor) ← Estrutura, PP03 (as coisas geralmente acabam como eu prevejo) ← Precisão Preditiva, TA01 (eu faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles) ← Tarefa e EP03 (eu instigo o grupo para um maior esforço) ← Ênfase na Produção, tiveram seus valores fixados em 1,00 e, portanto, os *p-values* não foram calculados.

Em termos de indicadores para aceitação das hipóteses, os *p-values* apresentaram resultados conforme recomenda a literatura, ou seja, abaixo de 5%. As demais relações também apresentam valores significativos.

Tabela 69 – Índices de ajuste do modelo - influência da Estrutura e Estilos de Liderança

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	511,899
Graus de Liberdade - GL	-	116
χ^2/GL	≤ 5	4,413
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,838
AGFI	$> 0,90$	0,787
CFI	$> 0,90$	0,825
TLI	$> 0,90$	0,794
NFI	$> 0,90$	0,786
PNFI	$> 0,80$	0,670
RMSEA	$< 0,10$	0,103
SRMR	$< 0,10$	0,131

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 69 verifica-se os índices de ajuste do modelo. Em relação ao ajustamento do modelo, o χ^2/GL apresentou índice de 4,413, valor que atende aos critérios recomendados pela literatura. Para Hair Jr. et al. (2009), o valor do χ^2/GL deve ser igual ou inferior a cinco. O índice de qualidade do ajuste (GFI), que deve idealmente ser superior a 0,90, não atendeu ao mínimo estipulado (0,838), bem como o índice ajustado de qualidade (AGFI), que foi de 0,787, abaixo do valor sugerido. O valor RMSEA apresentou valor aceitável de 0,10.

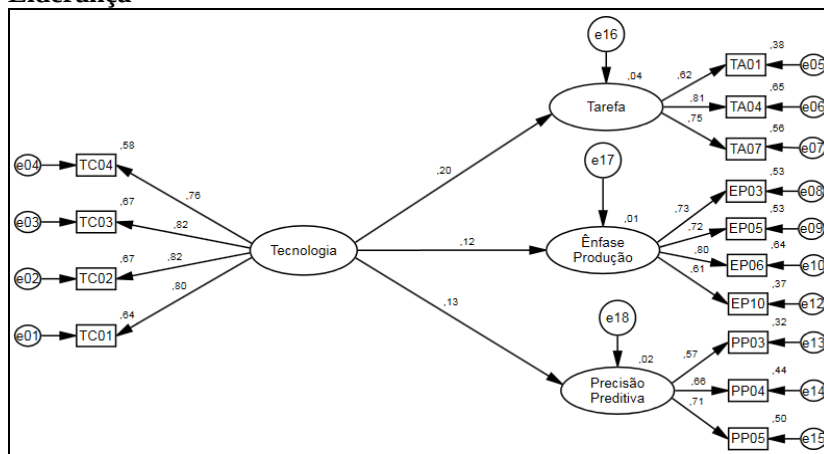
O índice de *Tucker-Lewis* (TLI) ficou abaixo do nível esperado, apresentando um valor de 0,794. O mesmo ocorreu com o índice de ajuste comparativo (CFI), com valor de 0,825. O índice de ajuste PNFI, mostrou um valor de 0,670, o que é considerado satisfatório, uma vez

que a literatura indica valores entre 0 e 1 quanto maior o valor, maior parcimônia possui o modelo analisado (HAIR Jr. et al., 2009).

Considerando que a literatura indica valores entre 0 e 1 para os indicadores: GFI, AGFI, TLI, CFI, PNFI, quanto maior, mais aceitável é o modelo, e que há poucas pesquisas desenvolvidas para comparações, considera-se que o modelo tenha apresentado valores satisfatórios, a fim de ser melhorado em estudos futuros, não o invalidando.

Com base no exposto da Figura 38, no que tange à relação de caminhos entre a Tecnologia e a Tarefa, a Tecnologia e a Ênfase na Produção e a Tecnologia com a Precisão Preditiva, constata-se uma relação baixa e positiva, sendo a maior entre Tecnologia e Tarefa/Estrutura (0,20) e a menor entre Tecnologia e Ênfase na Produção (0,12).

Figura 38 – Modelo geral proposto para a Tecnologia e os Estilos de Liderança



Fonte: Dados da pesquisa.

As questões observadas apresentam altas cargas fatoriais. Os dados sugerem que a tecnologia das indústrias estudadas influencia os estilos de liderança (Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva) positivamente, ou seja, quanto maior a tecnologia, maior será a influência dos líderes, encarregados, superiores, gerentes e afins das indústrias têxteis de Santa Catarina.

Tabela 70 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Tecnologia e Estilos de Liderança

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Tarefa	←	Tecnologia	0,120	0,040	2,993	0,003	0,205	0,042
Ênfase_Produção	←	Tecnologia	0,077	0,044	1,759	0,079	0,116	0,013
Precisão_Preditiva	←	Tecnologia	0,077	0,044	1,763	0,078	0,127	0,016
TC01	←	Tecnologia	1,000*				0,800	0,640
TC02	←	Tecnologia	1,014	0,066	15,433	0,000	0,820	0,673
TC03	←	Tecnologia	1,063	0,069	15,338	0,000	0,816	0,665
TC04	←	Tecnologia	0,923	0,065	14,172	0,000	0,760	0,578
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,569	0,324
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,199	0,172	6,955	0,000	0,664	0,441
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,316	0,193	6,828	0,000	0,706	0,498
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,617	0,380
TA04	←	Tarefa	1,253	0,136	9,216	0,000	0,805	0,649
TA07	←	Tarefa	1,267	0,135	9,359	0,000	0,749	0,561
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,731	0,534
EP05	←	Ênfase_Produção	1,319	0,117	11,306	0,000	0,725	0,525
EP06	←	Ênfase_Produção	1,394	0,117	11,925	0,000	0,799	0,639
EP10	←	Ênfase_Produção	1,032	0,107	9,667	0,000	0,607	0,368

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para as relações TC01 (a nossa empresa utiliza tecnologias sofisticadas para o desenvolvimento de novos produtos/serviços) ← Tecnologia, PP03 (as coisas geralmente acabam como eu prevejo) ← Precisão Preditiva, TA01 (eu faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles) ← Tarefa e EP03 (eu instigo o grupo para um maior esforço) ← Ênfase na Produção, os valores foram fixados em 1,00 e os *p-values* não foram calculados.

Os *p-values* para Tecnologia e Ênfase na Produção e Tecnologia e Precisão Preditiva foram superiores a 0,05 para acatar a significância. Assim, constata-se que não há influência da variável contingencial Tecnologia com a Ênfase na Produção e com a Precisão Preditiva. A relação da Tecnologia e a Tarefa apresentou *p-value* de 0,003, acatando significância, ou seja, o estilo de liderança Tarefa/Estrutura é influenciado pela contingência Tecnologia. As relações diretas entre a Tecnologia e a Tarefa, a Tecnologia e a Ênfase na Produção e a Tecnologia e a Precisão Preditiva apresentaram valores de coeficientes padronizados abaixo do recomendado pela literatura, com valores de 0,205, 0,116 e 0,127 respectivamente. Na Tabela 71 estão os índices de ajuste do modelo.

Tabela 71 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tecnologia e Estilos de Liderança

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	588,335
Graus de Liberdade - GL	-	74
χ^2/GL	≤ 5	7,950
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,803
AGFI	$> 0,90$	0,720
CFI	$> 0,90$	0,740
TLI	$> 0,90$	0,680
NFI	$> 0,90$	0,715
PNFI	$> 0,80$	0,582
RMSEA	$< 0,10$	0,147
SRMR	$< 0,10$	0,232

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da Tabela 71, as medidas de ajuste absoluto GFI e AGFI apresentaram valores de 0,803 e 0,720 respectivamente. Os indicadores SRMR (0,147) e RMSEA (0,232) não atenderam aos critérios recomendados, haja vista ter demonstrado valores maiores que

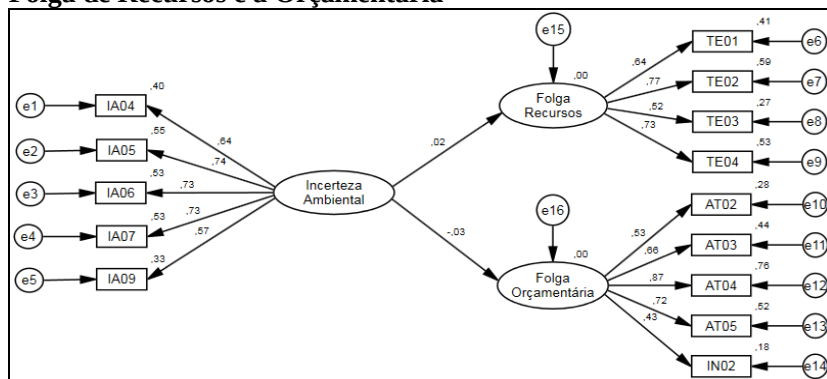
0,10. Os índices de ajustes incrementais TLI (0,680), CFI (0,740) e PNFI (0,582) também não apresentam os valores de referência estipulados pela literatura. Porém, considerando que a literatura sugere valores próximos de 1,00, os valores dos índices de forma geral, foram considerados aceitáveis.

Essa decisão se deu tendo em vista que a literatura sobre as variáveis contingenciais e estilos de liderança é incipiente, não sendo possível fazer comparações com outras pesquisas, validando o modelo. Assim, mesmo que não se tenha demonstrado valores satisfatórios, o modelo pode ser melhorado em pesquisas futuras. A próxima seção apresenta a relação direta das variáveis contingenciais com as folgas.

4.5.2 Relação direta das variáveis contingenciais com a folga de recursos e a folga orçamentária

Após analisar a relação direta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança, procedeu-se a análise da relação direta das variáveis contingenciais com a folga de recursos e a folga orçamentária. A Figura 39 apresenta o modelo geral proposto para a incerteza ambiental e a folga de recursos e a orçamentária, sendo que as flechas das variáveis latentes para as observáveis são as cargas fatoriais padronizadas e os valores observados nas flechas direcionais entre as variáveis latentes são as correlações diretas da Incerteza Ambiental para a Folga de Recursos e a Folga Orçamentária.

Figura 39 – Modelo geral proposto para a Incerteza Ambiental a Folga de Recursos e a Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

Para a dimensão Incerteza Ambiental, a Folga de Recursos e a Folga Orçamentária, observam-se valores de cargas fatoriais aceitáveis para as questões analisadas individualmente. Quando se analisa os caminhos Incerteza Ambiental e a Folga de Recursos, verifica-se coeficiente positivo e com baixo valor. Já para o caminho Incerteza Ambiental e a Folga Orçamentária percebe-se baixo valor e negativo.

Os dados sugerem que a Incerteza Ambiental influencia a Folga de Recursos de forma positiva e de forma negativa a Folga Orçamentária. Os dados revelam que quanto maior a Incerteza Ambiental dos líderes, gerentes, encarregados, supervisores e afins das indústrias têxteis de Santa Catarina, menor a Folga Orçamentária.

Na Tabela 72 os coeficientes padronizados e a significância do modelo proposto para a Incerteza Ambiental e a Folga de Recursos e a Folga Orçamentária são disponibilizados.

Para aceitar as hipóteses os valores dos *p-values* foram utilizados e devem ser inferiores a 0,05 para demonstrar significância (HAIR Jr. et al., 2005). Conforme a Tabela 72, o resultado do *p-value* para a relação da Incerteza Ambiental e a Folga de Recursos apresentou valor de 0,764. A relação direta entre a Incerteza Ambiental e a Folga Orçamentária demonstrou valor negativo de 0,677, ambos acima do que recomenda a literatura.

Tabela 72 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Incerteza Ambiental com a Folga de Recursos e a Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Folga_Recursos	←	Incerteza_Ambiental	0,023	0,078	0,301	0,764	0,021	0,000
Folga_Orçamentária	←	Incerteza_Ambiental	-0,035	0,084	-0,416	0,677	-0,028	0,001
IA04	←	Incerteza_Ambiental	1,277	0,151	8,458	0,000	0,636	0,405
IA06	←	Incerteza_Ambiental	1,397	0,152	9,176	0,000	0,730	0,534
IA07	←	Incerteza_Ambiental	1,340	0,146	9,160	0,000	0,728	0,530
IA09	←	Incerteza_Ambiental	1,000*				0,572	0,328
IA05	←	Incerteza_Ambiental	1,491	0,161	9,269	0,000	0,745	0,555
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,640	0,410
TE02	←	Folga_Recursos	1,187	0,124	9,598	0,000	0,770	0,593
TE03	←	Folga_Recursos	0,968	0,128	7,559	0,000	0,523	0,274
TE04	←	Folga_Recursos	1,247	0,132	9,473	0,000	0,725	0,526
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,532	0,283
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,123	0,135	8,327	0,000	0,661	0,437
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,347	0,147	9,177	0,000	0,872	0,760
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,251	0,143	8,734	0,000	0,724	0,524
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,658	0,106	6,195	0,000	0,427	0,182

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 73 apresenta a influência da Incerteza Ambiental com a Folga de Recursos e a Orçamentária. Quanto ao ajustamento do modelo, o χ^2 /GL apresentou índice de 2,613, considerado aceitável por não ultrapassar o valor sugerido pela literatura.

Tabela 73 – Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental com a Folga de Recursos e a Orçamentária

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	195,955
Graus de Liberdade - GL	-	75
χ^2 /GL	≤ 5	2,613
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,925
AGFI	$> 0,90$	0,896
CFI	$> 0,90$	0,910
TLI	$> 0,90$	0,891
NFI	$> 0,90$	0,864
PNFI	$> 0,80$	0,712
RMSEA	$< 0,10$	0,071
SRMR	$< 0,10$	0,060

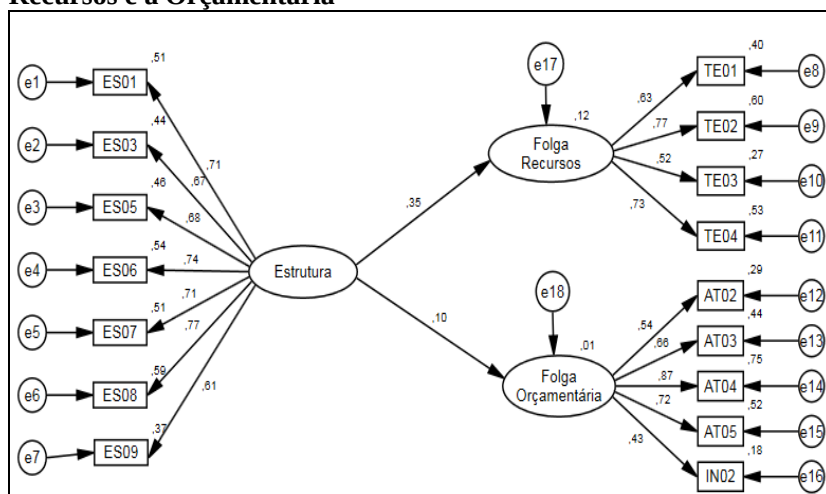
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às medidas de ajuste absoluto, o GFI apresentou valor aceitável de 0,925 e o AGFI 0,896, próximo do valor aceitável. Outros dois índices de ajuste absoluto analisado foram o RMSEA, com valor de 0,071, e SRMR, de 0,060, considerando o modelo com bom ajuste. O índice de ajuste incremental CFI (0,910) apresentou valor satisfatório.

O TLI e NFI apresentaram valores próximos do recomendado pela literatura, 0,891 e 0,864, respectivamente. Levando em consideração que a literatura sugere valores próximos de 1,0, considera-se valores aceitáveis para esse modelo, tendo em vista o objetivo de futuras análises baseadas nestas relações.

A Figura 40 demonstra o modelo geral proposto para a Estrutura e a Folga de Recursos e a Folga Orçamentária.

Figura 40 – Modelo geral proposto para a Estrutura a Folga de Recursos e a Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

Analizando o modelo da variável contingencial Estrutura com a Folga de Recursos e a Orçamentária, percebe-se que as cargas fatoriais das questões analisadas para cada variável latente apresentaram valores acima do recomendado pela literatura e definido para esse estudo (0,50), com exceção da questão IN02 referente à Folga Orçamentária, que demonstra valor de 0,43.

Considerando que para a amostra utilizada os valores mínimos da carga fatorial seriam de 0,35, considera-se aceitável manter esta questão na análise. O caminho observado entre a Estrutura e a Folga de Recursos demonstrou valor positivo de 0,35, entre a Estrutura e a Folga Orçamentária, valor de 0,10.

O valor da Estrutura indica influencia positivamente com a Folga de Recursos, induzindo que quanto maior a Estrutura em relação à tomada de decisão, maior será a inserção da folga nas indústrias têxteis.

Tabela 74 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Estrutura com a Folga de Recursos e a Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Folga_Recursos	←	Estrutura	0,249	0,053	4,690	0,000	0,348	0,121
Folga_Orçamentária	←	Estrutura	0,080	0,053	1,507	0,132	0,099	0,010
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,633	0,401
TE02	←	Folga_Recursos	1,207	0,124	9,699	0,000	0,775	0,601
TE03	←	Folga_Recursos	0,969	0,129	7,510	0,000	0,518	0,268
TE04	←	Folga_Recursos	1,267	0,133	9,539	0,000	0,729	0,532
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,536	0,287
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,119	0,133	8,388	0,000	0,664	0,441
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,332	0,144	9,241	0,000	0,869	0,755
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,242	0,141	8,785	0,000	0,723	0,523
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,654	0,105	6,215	0,000	0,427	0,182
ES08	←	Estrutura	1,195	0,112	10,673	0,000	0,766	0,586
ES07	←	Estrutura	1,142	0,112	10,151	0,000	0,711	0,506
ES06	←	Estrutura	0,969	0,093	10,402	0,000	0,737	0,543
ES05	←	Estrutura	1,039	0,106	9,844	0,000	0,682	0,465
ES03	←	Estrutura	1,142	0,118	9,670	0,000	0,665	0,443
ES01	←	Estrutura	1,099	0,108	10,169	0,000	0,713	0,509
ES09	←	Estrutura	1,000*				0,611	0,374

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

O *p-value* para a Estrutura e a Folga de Recursos apresentou significância por demonstrar valor de 0,000. Já a Estrutura e a Folga Orçamentária (0,132) não demonstrou significância por ter valor superior a 0,05. Dessa forma, a variável Estrutura influencia positiva e significativamente a Folga de Recursos, porém esta variável contingencial, que caracteriza o poder de tomada de decisão, não demonstra influência na Folga Orçamentária. Na Tabela 75 estão os índices de ajuste do modelo para a Estrutura com a Folga de Recursos e a Orçamentária.

O indicador χ^2/GL apresentou índice aceitável por demonstrar valor de 2,398 abaixo de 5. A medida de ajuste absoluto GFI (0,911) demonstrou valor satisfatório. Os índices de ajustes incrementais, como o TLI e o CFI, apresentam valores de 0,920 e 0,906, respectivamente, ambos satisfatórios e conforme sugere a literatura.

Tabela 75 – Índices de ajuste do modelo - influencia da Estrutura com a Folga de Recursos e Orçamentária

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	244,604
Graus de Liberdade - GL	-	102
χ^2/GL	≤ 5	2,398
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,911
AGFI	$> 0,90$	0,882
CFI	$> 0,90$	0,920
TLI	$> 0,90$	0,906
NFI	$> 0,90$	0,871
PNFI	$> 0,80$	0,741
RMSEA	$< 0,10$	0,066
SRMR	$< 0,10$	0,062

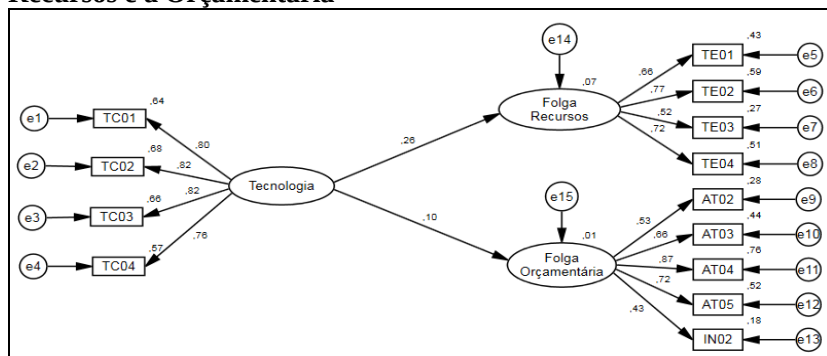
Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices NFI e PNFI, embora abaixo do valor recomendado, estão próximos do que preconiza a literatura. Diante do ineditismo de análise dos modelos e a ausência de evidências empíricas que antecedem esse estudo e possibilitar comparações, entende-se que o modelo pode ser aperfeiçoado em pesquisas futuras, não o invalidando.

A Figura 41 demonstra o modelo geral proposto para a variável contingencial Tecnologia e Folga de Recursos e Orçamentária. As flechas que vão desde as variáveis latentes para as variáveis observáveis são os pesos fatoriais padronizados. Por outro lado, os valores observados nas flechas direcionais entre as variáveis latentes são as

correlações entre estas variáveis. A relação das variáveis latentes para as observáveis apresentam cargas fatoriais acima do valor considerado satisfatório para o estudo.

Figura 41 – Modelo geral proposto para a Tecnologia a Folga de Recursos e a Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, observa-se baixa relação entre as variáveis latentes: Tecnologia e Folga de Recursos (0,26) e Folga Orçamentária (0,10). Mesmo com baixa correlação, os dados sugerem que nas indústrias analisadas, a Tecnologia tendência a influência apenas na folga de Recursos. A Tabela 76 demonstra os coeficientes padronizados e a significância do modelo.

Tabela 76 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Tecnologia com a Folga de Recursos e a Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Folga_Recursos	←	Tecnologia	0,190	0,050	3,819	0,000	0,263	0,069
Folga_Orçamentária	←	Tecnologia	0,075	0,051	1,479	0,139	0,096	0,009
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,655	0,429
TE02	←	Folga_Recursos	1,153	0,117	9,817	0,000	0,766	0,587
TE03	←	Folga_Recursos	0,943	0,123	7,647	0,000	0,522	0,272
TE04	←	Folga_Recursos	1,204	0,125	9,627	0,000	0,717	0,514
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,532	0,283
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,123	0,135	8,341	0,000	0,663	0,439
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,343	0,146	9,190	0,000	0,871	0,758
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,249	0,143	8,741	0,000	0,723	0,523
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,659	0,106	6,209	0,000	0,428	0,183
TC04	←	Tecnologia	0,916	0,065	14,167	0,000	0,757	0,573
TC03	←	Tecnologia	1,059	0,069	15,422	0,000	0,815	0,665
TC02	←	Tecnologia	1,014	0,065	15,578	0,000	0,823	0,678
TC01	←	Tecnologia	1,000*				0,803	0,644

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando os *p-values*, constata-se que a relação Tecnologia e a Folga de Recursos demonstra valor abaixo de 0,05, o que acata a significância da relação. Já para a Tecnologia e a Folga Orçamentária o *p-value* foi de 0,139, sendo acima do que sugere a literatura. Isso significa que a Tecnologia só demonstra relação direta com a folga de recursos.

Tabela 77 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tecnologia com a Folga de Recursos e a Orçamentária

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	163,905
Graus de Liberdade - GL	-	63
χ^2/GL	≤ 5	2,602
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,927
AGFI	$> 0,90$	0,895
CFI	$> 0,90$	0,933
TLI	$> 0,90$	0,917
NFI	$> 0,90$	0,896
PNFI	$> 0,80$	0,724
RMSEA	$< 0,10$	0,070
SRMR	$< 0,10$	0,056

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da Tabela 77, constata-se que as medidas de qualidade de ajuste absoluto do constructo, a Tecnologia e a Folga de Recursos e a Folga Orçamentária apresentaram χ^2 da razão de verossimilhança de 163,905 para 63 Graus de Liberdade (GL), sendo estatisticamente significantes no nível de 0,000 ($p > 0,05$).

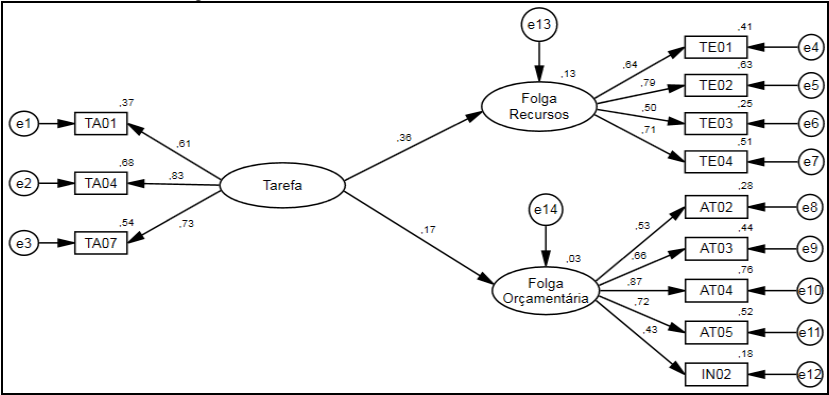
O χ^2/GL demonstra valor satisfatório para o modelo. Outros índices absolutos analisados são o RMSEA e o SRMR que apresentaram valores aceitáveis (0,07 e 0,056), ambos abaixo de 0,10. Outras medidas consideradas aceitáveis para validação do modelo são o CFI (0,933) e TLI (0,917). Dessa forma o modelo analisado é validado.

4.5.3 Relação direta dos estilos de liderança com a folga de recursos e a folga orçamentária

A relação direta dos estilos de liderança com a folga de recursos e a orçamentária é apresentada nessa seção. Para tanto, a Figura 42 apresenta o modelo geral proposto para a relação do estilo de liderança “Tarefa” com a Folga de Recursos e a Orçamentária.

Os pesos fatoriais, observados por meio das flechas que vão desde as variáveis latentes para as variáveis observáveis, apresentaram valores satisfatórios, ou seja, acima do valor aceitável. É relevante destacar que novamente a questão IN02 apresentou carga fatorial de 0,43 (abaixo de 0,50), porém, para a amostra utilizada, a literatura sugere valores acima de 0,35, o que valida a utilização da questão na análise.

Figura 42 – Modelo geral proposto para a Tarefa a Folga de Recursos e a Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

As correlações entre as variáveis, que são os valores das flechas direcionais entre as variáveis latentes, apresentaram valores baixos e positivos, de 0,36 da Tarefa para Folga de Recursos e de 0,17 da Tarefa para a Folga Orçamentária, sugerindo uma fraca relação do estilo de liderança Estrutura/Tarefa com a Folga de Recursos e Orçamentária. A Tabela 78 demonstra os coeficientes padronizados e a significância do modelo.

Tabela 78 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Tarefa com a Folga de Recursos e a Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	<i>P-value</i>	Coef. Padron.	R ²
Folga_Recursos	←	Tarefa	0,444	0,095	4,652	0,000	0,363	0,132
Folga_Orçamentária	←	Tarefa	0,229	0,096	2,395	0,017	0,168	0,028
TA07	←	Tarefa	1,262	0,135	9,366	0,000	0,734	0,539
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,607	0,368
TA04	←	Tarefa	1,306	0,141	9,268	0,000	0,826	0,682
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,638	0,407
TE02	←	Folga_Recursos	1,222	0,124	9,825	0,000	0,791	0,626
TE03	←	Folga_Recursos	0,936	0,126	7,403	0,000	0,504	0,254
TE04	←	Folga_Recursos	1,232	0,129	9,563	0,000	0,715	0,511
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,533	0,284
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,121	0,134	8,347	0,000	0,662	0,438
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,343	0,146	9,210	0,000	0,871	0,759
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,248	0,143	8,754	0,000	0,723	0,523
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,657	0,106	6,203	0,000	0,427	0,182

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

O estilo de liderança denominado Estrutura/Tarefa apresentou valores de *p-values* abaixo do que preconiza a literatura (0,05), sendo que para a relação da Tarefa e a Folga de Recursos o valor do *p-value* foi de 0,000 e para a Tarefa e a Folga Orçamentária de 0,017. Assim, o estilo de liderança “Estrutura/Tarefa” demonstra relação direta com as respectivas folgas. Pressupõe-se que este estilo de liderança têm influenciado as folgas organizacionais nas indústrias têxteis pesquisadas. A Tabela 79 destaca os índices de ajuste do modelo.

Tabela 79 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tarefa com a Folga de Recursos e a Orçamentária

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	118,872
Graus de Liberdade - GL	-	52
χ^2/GL	≤ 5	2,286
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,941
AGFI	$> 0,90$	0,912
CFI	$> 0,90$	0,939
TLI	$> 0,90$	0,923
NFI	$> 0,90$	0,898
PNFI	$> 0,80$	0,707
RMSEA	$< 0,10$	0,063
SRMR	$< 0,10$	0,054

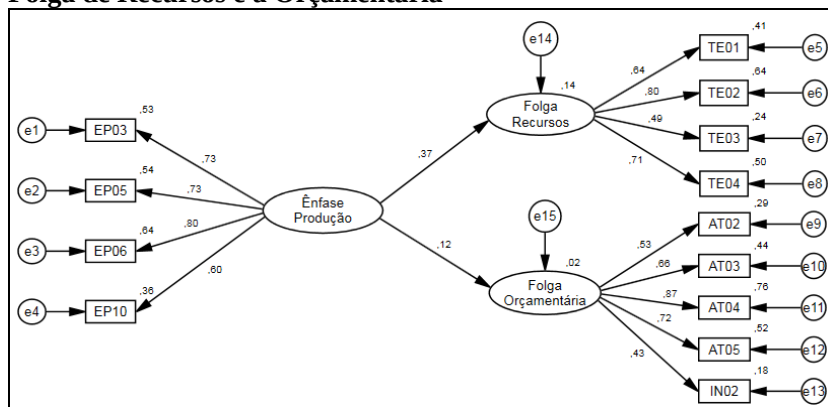
Fonte: Dados da pesquisa.

O indicador χ^2/GL apresentou índice aceitável de 2,286. As medidas de ajustes absolutos: GFI e AGFI são de 0,941 e 0,912, respectivamente, demonstrando-se satisfatórios diante do que preconiza a literatura. O SRMR foi de 0,054 e o RMSEA de 0,063, ambos abaixo de 0,10, considerando que o modelo obteve bom ajuste. Os índices de ajustes incrementais: TLI e o CFI apresentam valores satisfatórios.

Os valores de NFI (0,898) e PNFI (0,707) estão abaixo do que sugere a literatura, porém bem próximos. Tendo em vista o objetivo de analisar essa relação em futuras pesquisas, o modelo não foi invalidado.

Na Figura 43 analisa-se o modelo envolvendo o estilo de liderança Ênfase na Produção com a Folga de Recursos e a Orçamentária. No que tange à relação de caminhos entre o estilo de liderança, a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos e a Orçamentária, constata-se uma relação baixa e positiva, sendo a maior entre a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos (0,37).

Figura 43 – Modelo geral proposto para a Ênfase na Produção a Folha de Recursos e a Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

As cargas fatoriais das questões apresentam-se altas. Os dados sugerem que quanto mais os líderes se identificam com Ênfase na Produção, maior é a disposição para a Folha de Recursos e a Folha Orçamentária.

No que se refere aos coeficientes padronizados e significância do modelo para o estilo Ênfase na Produção com a Folha de Recursos e a Orçamentária, observa-se que os *p-values* foram de 0,000 na relação Ênfase na Produção e Folha de Recursos e 0,068 para Ênfase na Produção e Folha Orçamentária. A segunda relação não demonstra significância por ter apresentado valor superior a 0,05.

Tabela 80 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Ênfase na Produção com a Folga de Recursos e a Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Folga_Recursos	←	Ênfase_Produção	0,398	0,080	4,959	0,000	0,369	0,136
Folga_Orçamentária	←	Ênfase_Produção	0,148	0,081	1,823	0,068	0,123	0,015
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,642	0,412
TE02	←	Folga_Recursos	1,229	0,124	9,911	0,000	0,799	0,639
TE03	←	Folga_Recursos	0,912	0,125	7,315	0,000	0,494	0,244
TE04	←	Folga_Recursos	1,213	0,126	9,592	0,000	0,708	0,501
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,534	0,286
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,122	0,134	8,379	0,000	0,664	0,441
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,335	0,145	9,223	0,000	0,869	0,755
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,242	0,142	8,762	0,000	0,722	0,522
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,658	0,106	6,230	0,000	0,429	0,184
EP05	←	Ênfase_Produção	1,344	0,118	11,421	0,000	0,733	0,537
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,725	0,526
EP06	←	Ênfase_Produção	1,406	0,117	12,011	0,000	0,800	0,640
EP10	←	Ênfase_Produção	1,032	0,107	9,602	0,000	0,602	0,362

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 81 estão os índices de ajuste do modelo para a Estrutura com as folgas de Recurso e Orçamentária.

Tabela 81 – Índices de ajuste do modelo - influência da Ênfase na Produção com a Folga de Recursos e a Orçamentária

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	124,579
Graus de Liberdade - GL	-	63
χ^2/GL	≤ 5	1,977
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,942
AGFI	$> 0,90$	0,916
CFI	$> 0,90$	0,950
TLI	$> 0,90$	0,939
NFI	$> 0,90$	0,906
PNFI	$> 0,80$	0,731
RMSEA	$< 0,10$	0,055
SRMR	$< 0,10$	0,056

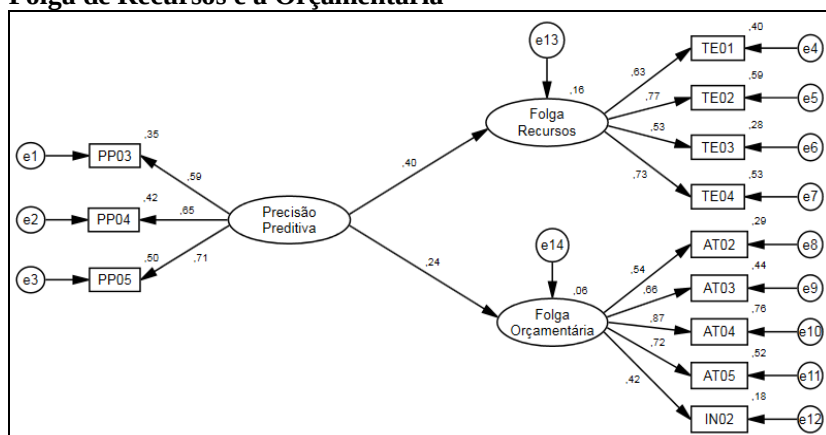
Fonte: Dados da pesquisa.

Quando analisada a qualidade do modelo, χ^2/GL , têm-se 1,977, o que comprova sua validade, conforme sugerem Hair Jr. et al. (2009). As medidas de ajuste absoluto GFI e AGFI resultaram em valores satisfatórios por apresentarem valores de 0,942 e 0,916 respectivamente.

Os indicadores SRMR (0,056) e RMSEA (0,055) atenderam aos critérios recomendados, o que demonstra que o modelo obteve um bom ajuste. Os índices de ajustes incrementais CFI (0,950), TLI (0,939) e NFI (0,906) apresentam os valores de referência estipulados pela literatura, validando o modelo da relação entre a Ênfase na Produção e a Folga Organizacional (Recursos e Orçamentária).

A última relação direta analisada envolve o estilo de liderança “Precisão Preditiva” com a Folga de Recursos e a Folga Orçamentária, conforme observa-se na Figura 44. As correlações que são apresentadas nas flechas direcionais entre as variáveis latentes apresentam correlação razoável de 0,40 para a Precisão Preditiva e a Folga de Recursos e baixo coeficiente para a relação da Precisão Preditiva e a Folga Orçamentária (0,24).

Figura 44 – Modelo geral proposto para a Precisão Preditiva a Folga de Recursos e a Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

Os coeficientes padronizados e a significância do modelo para a relação direta entre a Precisão Preditiva com a Folga de Recursos e a Folga Orçamentária são apresentados na Tabela 82.

Para as relações Precisão Preditiva e a Folga Orçamentária, o valor do *p-value* foi de 0,000, inferior ao que recomenda a literatura (0,05), o que sugere relação positiva. A Precisão Preditiva com a Folga de Recursos também apresentou *p-value* significativo, o que revela relação deste estilo de liderança com as folgas organizacionais analisadas.

Tabela 82 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Precisão Preditiva com a Folga de Recursos e a Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	<i>P-value</i>	Coef. Padron.	R ²
Folga_Recursos	←	Precisão_Preditiva	0,443	0,097	4,566	0,000	0,396	0,157
Folga_Orçamentária	←	Precisão_Preditiva	0,307	0,099	3,107	0,002	0,242	0,059
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,633	0,401
TE02	←	Folga_Recursos	1,199	0,124	9,669	0,000	0,770	0,593
TE03	←	Folga_Recursos	0,987	0,130	7,617	0,000	0,528	0,278
TE04	←	Folga_Recursos	1,266	0,133	9,517	0,000	0,729	0,531
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,536	0,287
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,118	0,133	8,410	0,000	0,664	0,441
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,337	0,144	9,281	0,000	0,872	0,761
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,234	0,140	8,785	0,000	0,719	0,517
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,651	0,105	6,206	0,000	0,425	0,181
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,271	0,174	7,322	0,000	0,705	0,498
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,588	0,346
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,127	0,154	7,304	0,000	0,645	0,417

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

As medidas de qualidade de ajuste absoluto do constructo Precisão Preditiva e Folga de Recursos e Folga Orçamentária apresentaram χ^2 da razão de verossimilhança de 128,968 para 52 Graus de Liberdade (GL), sendo estatisticamente significantes no nível de 0,000 ($p > 0,05$). O χ^2 /GL demonstra valor satisfatório para o modelo, sendo de 2,480.

Tabela 83 – Índices de ajuste do modelo - influência da Precisão Preditiva com a Folga de Recursos e a Orçamentária

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	128,968
Graus de Liberdade - GL	-	52
χ^2 /GL	≤ 5	2,480
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,937
AGFI	$> 0,90$	0,906
CFI	$> 0,90$	0,924
TLI	$> 0,90$	0,904
NFI	$> 0,90$	0,881
PNFI	$> 0,80$	0,694
RMSEA	$< 0,10$	0,068
SRMR	$< 0,10$	0,054

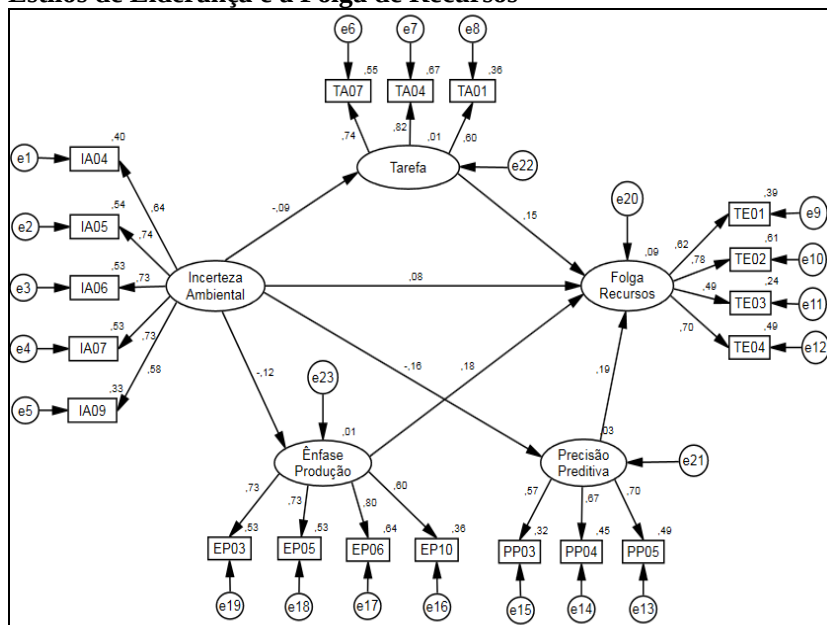
Fonte: Dados da pesquisa.

O RMSEA e SRMR apresentam valores aceitáveis, abaixo de 0,10, sendo 0,068 e 0,054 respectivamente. Os ajustes incrementais GFI, AGFI, CFI e TLI resultaram em valor satisfatório, validando o modelo proposto. A próxima seção demonstra a relação indireta das variáveis contingenciais com estilos de liderança e folga de recursos.

4.5.4 Relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga de recursos

Após constatar a relação direta das variáveis analisadas na seção precedente, partiu-se então para a análise da relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga de recursos. Por meio da Figura 45 apresenta-se o modelo geral das relações indiretas.

Figura 45 – Modelo geral proposto para a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos



Fonte: Dados da pesquisa.

A relação indireta entre a Incerteza Ambiental, a Tarefa e a Folga de Recursos demonstra correlação positiva (0,15), assim como a relação da Incerteza com Ênfase na Produção e a Folga de Recursos (0,18) e a Incerteza Ambiental com a Precisão Preditiva e a Folga de Recursos (0,19). Assim, observa-se que quanto maior for a Incerteza Ambiental dos líderes, menor influência dos estilos de liderança e maior a Folga de Recursos.

Na Tabela 84 é possível observar os coeficientes padronizados e a significância do modelo proposto entre a Incerteza Ambiental os Estilos de Liderança (Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva) com a Folga de Recursos. A relação direta da Incerteza Ambiental e Precisão Preditiva demonstrou *p-value* inferior a 0,05.

Tabela 84 – Coeficientes pad. e significância do modelo proposto - Incerteza Ambiental, Estilos e Folga de Recursos

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Folga_Recursos	←	Tarefa	0,172	0,084	2,054	0,040	0,146	0,091
Folga_Recursos	←	Ênfase_Produção	0,189	0,072	2,613	0,009	0,185	0,091
Folga_Recursos	←	Precisão_Preditiva	0,216	0,089	2,433	0,015	0,193	0,091
Folga_Recursos	←	Incerteza_Ambiental	0,065	0,060	1,082	0,279	0,077	0,091
Tarefa	←	Incerteza_Ambiental	-0,063	0,050	-1,262	0,207	-0,087	0,008
Ênfase_Produção	←	Incerteza_Ambiental	-0,098	0,056	-1,748	0,080	-0,119	0,014
Precisão_Preditiva	←	Incerteza_Ambiental	-0,121	0,057	-2,118	0,034	-0,160	0,026
TA07	←	Tarefa	1,288	0,139	9,237	0,000	0,745	0,555
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,603	0,364
TA04	←	Tarefa	1,302	0,145	9,003	0,000	0,819	0,671
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,622	0,387
TE02	←	Folga_Recursos	1,229	0,133	9,231	0,000	0,783	0,613
TE03	←	Folga_Recursos	0,931	0,133	6,987	0,000	0,486	0,236
TE04	←	Folga_Recursos	1,229	0,136	9,022	0,000	0,698	0,487
IA05	←	Incerteza_Ambiental	1,157	0,113	10,198	0,000	0,738	0,545
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,298	0,187	6,953	0,000	0,697	0,486
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,569	0,324
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,214	0,173	7,009	0,000	0,673	0,453
IA06	←	Incerteza_Ambiental	1,093	0,108	10,129	0,000	0,730	0,533
IA07	←	Incerteza_Ambiental	1,050	0,104	10,113	0,000	0,728	0,530
IA04	←	Incerteza_Ambiental	1,000*				0,636	0,405
IA09	←	Incerteza_Ambiental	0,790	0,093	8,517	0,000	0,578	0,334
EP05	←	Ênfase_Produção	1,325	0,117	11,333	0,000	0,726	0,527
EP06	←	Ênfase_Produção	1,402	0,117	11,967	0,000	0,802	0,644
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,729	0,531
EP10	←	Ênfase_Produção	1,028	0,107	9,614	0,000	0,603	0,363

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

A relação indireta entre a Tarefa e a Folga de Recursos, a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos e a Precisão Preditiva com a respectiva Folga apresentaram valores de *p-values* de 0,04, 0,00 e 0,01 respectivamente, o que acata a significância apropriada (HAIR Jr. et al., 2009). Comparando estes resultados com a relação direta da Folga de Recursos e os estilos de liderança (Tabelas 78, 80 e 82), observa-se que tanto diretamente quanto indiretamente (com a inserção da Incerteza Ambiental), a Tarefa, a Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva demonstram influenciar a Folga de Recursos.

Tabela 85 – Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	703,107
Graus de Liberdade - GL	-	145
χ^2/GL	≤ 5	4,849
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,820
AGFI	$> 0,90$	0,765
CFI	$> 0,90$	0,745
TLI	$> 0,90$	0,700
NFI	$> 0,90$	0,702
PNFI	$> 0,80$	0,596
RMSEA	$< 0,10$	0,109
SRMR	$< 0,10$	0,183

Fonte: Dados da pesquisa.

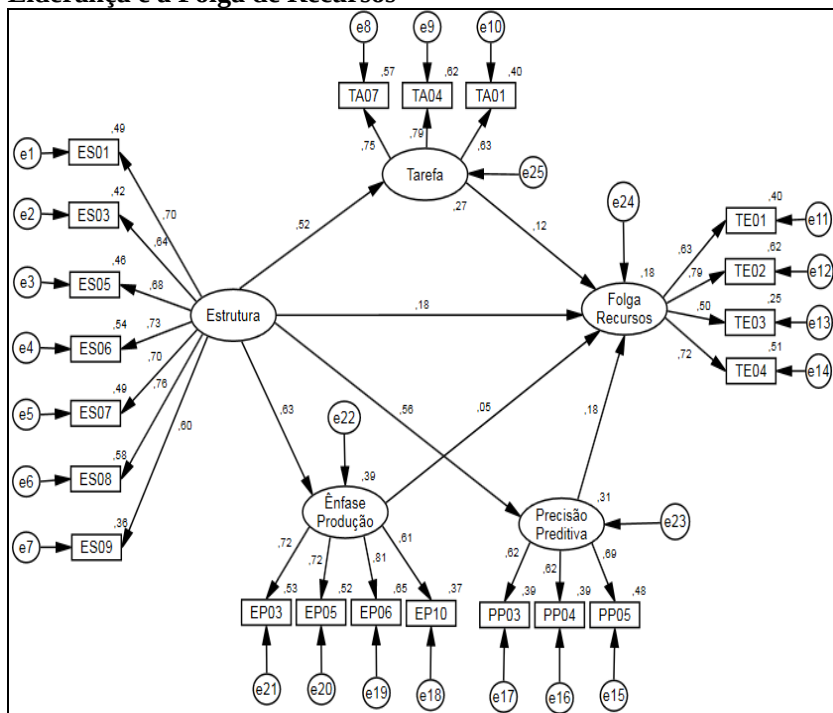
A Tabela 85 apresenta os índices de ajuste do modelo que envolve a Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e a Folga de Recursos. O χ^2 demonstra razão de verossimilhança de 703,107 para 145 Graus de Liberdade, sendo estatisticamente significativos no nível de 0,000. Quando analisada a validade do modelo χ^2/GL , têm-se 4,849, o que comprova a qualidade do modelo. As medidas de ajuste absoluto, GFI e AGFI, embora próximos do valor de 0,90, não resultaram em valores esperados. Analisando outros índices absolutos como o RMSEA, este apresentou valor de 0,109.

Os índices incrementais, como o TLI (0,700), o CFI (0,745) e o NFI (0,702), não apresentaram os valores de referência que são preconizados na Tabela 85. Porém, considerando que os autores estipulam valores aceitáveis bem próximos de 1,00, e que são escassos os estudos antecedentes para fins de comparações, considera-se, ainda que não se tenha valores satisfatórios em todos os índices, que estes

podem ser aperfeiçoados com novas pesquisas, não invalidando a proposta.

Na sequência expõe-se o modelo geral para a Estrutura com Estilos de Liderança e a Folga de Recursos.

Figura 46 – Modelo geral proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos



Fonte: Dados da pesquisa.

As relações indiretas (a Estrutura com a Precisão Preditiva e a Folga de Recursos) demonstram maior correlação positiva (0,18). A relação entre Estrutura, Tarefa e a Folga de Recursos apresentou correlação de 0,12.

Menor correlação ocorre entre Estrutura, Ênfase na Produção e a Folga de Recursos com 0,05. Assim, pressupõe que o Estilo de Liderança “Ênfase na Produção” é o que apresenta menor influência quando se analisa a Estrutura e a Folga de Recursos nas indústrias têxteis de Santa Catarina.

Conforme dados expostos na Tabela 86, com informações sobre os coeficientes padronizados e a significância do modelo proposto – Estrutura, Estilos de Liderança e a Folga de Recursos – houve significância dos valores de *p-values*, que testa as hipóteses de pesquisa, apenas para as relações diretas (Estrutura com a Tarefa, com a Ênfase na Produção e com a Precisão Preditiva).

A relação indireta da variável contingencial Estrutura com os Estilos de Liderança (Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva) e a Folga de Recursos não demonstraram valores de *p-values* significativos abaixo de 0,05, conforme sugere Hair Jr. et al., (2009).

Observou-se que os estilos de liderança e a Folga de Recursos quando analisados diretamente (Tabelas 78, 80 e 82), demonstram influência; ao inserir a variável contingencial Estrutura, os resultados não demonstram influência indireta entre os estilos (Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva) e a Folga de Recursos, pressupondo que a Estrutura em relação ao poder de tomada de decisão não demonstra influência com os estilos de liderança e a folga.

Tabela 86 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Estrutura, Estilos de Liderança e Folga de Recursos

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Folga_Recursos	←	Tarefa	0,142	0,096	1,475	0,140	0,123	0,177
Folga_Recursos	←	Ênfase_Produção	0,056	0,096	0,582	0,561	0,053	0,177
Folga_Recursos	←	Precisão_Preditiva	0,189	0,101	1,881	0,060	0,180	0,177
Folga_Recursos	←	Estrutura	0,118	0,079	1,485	0,138	0,179	0,177
Tarefa	←	Estrutura	0,299	0,045	6,683	0,000	0,522	0,273
Ênfase_Produção	←	Estrutura	0,393	0,047	8,404	0,000	0,628	0,395
Precisão_Preditiva	←	Estrutura	0,350	0,053	6,553	0,000	0,558	0,311
TA07	←	Tarefa	1,248	0,128	9,768	0,000	0,755	0,570
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,631	0,398
TA04	←	Tarefa	1,197	0,122	9,830	0,000	0,788	0,620
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,629	0,396
TE02	←	Folga_Recursos	1,230	0,126	9,726	0,000	0,786	0,618
TE03	←	Folga_Recursos	0,947	0,129	7,331	0,000	0,503	0,253
TE04	←	Folga_Recursos	1,252	0,132	9,469	0,000	0,717	0,514
ES03	←	Estrutura	1,029	0,097	10,608	0,000	0,645	0,415
ES01	←	Estrutura	1,000*				0,698	0,487
ES05	←	Estrutura	0,961	0,086	11,114	0,000	0,677	0,459
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,186	0,150	7,886	0,000	0,694	0,481
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000				0,621	0,385
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,032	0,135	7,641	0,000	0,623	0,389
ES06	←	Estrutura	0,897	0,075	11,967	0,000	0,734	0,539
EP05	←	Ênfase_Produção	1,324	0,115	11,527	0,000	0,722	0,521
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,725	0,525
EP06	←	Ênfase_Produção	1,419	0,114	12,480	0,000	0,807	0,652
EP10	←	Ênfase_Produção	1,038	0,106	9,801	0,000	0,605	0,367
ES07	←	Estrutura	1,045	0,091	11,460	0,000	0,700	0,490
ES08	←	Estrutura	1,106	0,089	12,377	0,000	0,762	0,580
ES09	←	Estrutura	0,908	0,092	9,852	0,000	0,596	0,355

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices de ajuste do modelo são expostos na Tabela 86. O valor de χ^2/GL que analisa a validade do modelo demonstra-se satisfatório, sendo de 3,553 e estatisticamente significativo ($p>0,05$). Quanto aos índices de ajuste absoluto GFI e AGFI, embora próximas do valor de 0,90, não resultaram em valores satisfatórios. O SRMR também apresenta valor abaixo do que sugere a literatura, porém o RMSEA é satisfatório, demonstrando bom ajuste do modelo.

Tabela 87 – Índices de ajuste do modelo - influência da Estrutura, Estilos de Liderança e Folga de Recursos

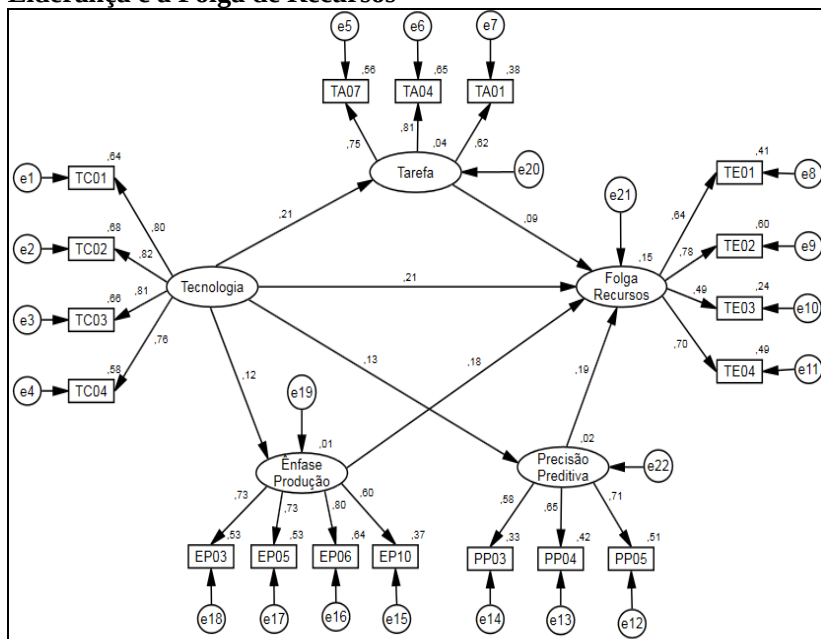
Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	646,698
Graus de Liberdade - GL	-	182
χ^2/GL	≤ 5	3,553
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,835
AGFI	$> 0,90$	0,791
CFI	$> 0,90$	0,826
TLI	$> 0,90$	0,799
NFI	$> 0,90$	0,776
PNFI	$> 0,80$	0,672
RMSEA	$< 0,10$	0,089
SRMR	$< 0,10$	0,112

Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices incrementais, TLI, CFI, NFI e PNFI não apresentam valores de referência. Considerando a ausência de estudos empíricos que validam o modelo, ou que permite comparações, ainda que não tenha demonstrado valores satisfatórios para os índices absolutos e incrementais, o modelo pode ser melhorado em futuras pesquisas, por conseguinte, não o invalidando, haja vista que os valores esperados são sugestivos.

Na sequência é apresentado o modelo geral para a Tecnologia com Estilos de Liderança e a Folga de Recursos, por meio da Figura 47. No que se refere às relações indiretas: a Tarefa e a Folga de Recursos (0,09), a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos (0,18) e a Precisão Preditiva com a Folga de Recursos (0,19) apresentam correlações positivas.

Figura 47 – Modelo geral proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos



Fonte: Dados da pesquisa.

A maior correlação se observa entre o Estilo de Liderança “Precisão Preditiva” e a Folga de Recursos, pressupondo que este estilo é o que demonstra maior influência quando se analisa a Tecnologia e a Folga de Recursos.

As relações destacadas (*) tiveram seus valores fixados em 1,00 e os *p-values* não foram calculados. Dentre as relações indiretas, é possível constatar significância apenas para a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos, com *p-value* de 0,008, e a Precisão Preditiva com a Folga de Recursos, que demonstra *p-value* de 0,013.

A relação indireta do Estilo caracterizado como Tarefa, não demonstra influência na Folga de Recursos (0,183), por apresentar *p-value* superior a 0,05. Das relações diretas houve influência da Tecnologia e a Tarefa e da Tecnologia e a Folga de Recursos com *p-values* de 0,003 e 0,002 respectivamente. As demais relações demonstram valores significativos.

Os resultados observados na Tabela 88 podem ser comparados às relações diretas (Tabelas 78, 80 e 82), das quais demonstraram

relação direta dos três estilos de liderança com a Folga; porém, ao inserir indiretamente a variável contingencial Tecnologia, observou-se que o estilo com Ênfase na Produção e com Precisão Preditiva demonstraram influenciar a Folga de Recursos; já a Tarefa não influencia a Folga de Recursos quando analisada indiretamente a variável contingencial Tecnologia. Estes resultados apontam que independente de como o líder agenda, define, decide e insere as ideias no grupo, não demonstrará relação deste estilo com a Folga de Recursos analisando a influencia indireta da Tecnologia.

Tabela 88 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga de Recursos

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Folga_Recursos	←	Tarefa	0,111	0,083	1,332	0,183	0,093	0,154
Folga_Recursos	←	Ênfase_Produção	0,191	0,073	2,634	0,008	0,181	0,154
Folga_Recursos	←	Precisão_Preditiva	0,217	0,087	2,491	0,013	0,191	0,154
Folga_Recursos	←	Tecnologia	0,148	0,049	3,055	0,002	0,213	0,154
Tarefa	←	Tecnologia	0,120	0,040	2,998	0,003	0,205	0,042
Ênfase_Produção	←	Tecnologia	0,076	0,043	1,765	0,078	0,116	0,013
Precisão_Preditiva	←	Tecnologia	0,079	0,044	1,787	0,074	0,129	0,017
TA07	←	Tarefa	1,261	0,135	9,374	0,000	0,746	0,556
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,617	0,380
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,638	0,407
TE02	←	Folga_Recursos	1,194	0,125	9,564	0,000	0,777	0,604
TE03	←	Folga_Recursos	0,920	0,128	7,182	0,000	0,493	0,243
TE04	←	Folga_Recursos	1,202	0,130	9,277	0,000	0,699	0,488
TC01	←	Tecnologia	1,000*				0,800	0,640
TC02	←	Tecnologia	1,016	0,066	15,516	0,000	0,823	0,677
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,164	0,165	7,051	0,000	0,652	0,424
TC03	←	Tecnologia	1,060	0,069	15,330	0,000	0,813	0,662
TC04	←	Tecnologia	0,921	0,065	14,177	0,000	0,759	0,576
EP06	←	Ênfase_Produção	1,402	0,117	11,944	0,000	0,801	0,641
EP05	←	Ênfase_Produção	1,329	0,117	11,335	0,000	0,728	0,530
TA04	←	Tarefa	1,258	0,136	9,225	0,000	0,809	0,654
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,575	0,331
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,315	0,190	6,912	0,000	0,713	0,508
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,728	0,530
EP10	←	Ênfase_Produção	1,032	0,107	9,627	0,000	0,604	0,365

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme dados disponíveis na Tabela 89, quanto ao ajustamento do modelo, o χ^2/GL , apresentou índice de 5,588. Esse valor não é considerado aceitável, tendo em vista que apresentou valor acima do que recomenda a literatura (0,05). O Indicador GFI e AGFI que idealmente deve ser superior a 0,90 não atende ao mínimo estipulado.

Tabela 89 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tecnologia, Estilos de liderança e Folga de Recursos

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	715,223
Graus de Liberdade - GL	-	128
χ^2/GL	≤ 5	5,588
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,810
AGFI	$> 0,90$	0,747
CFI	$> 0,90$	0,755
TLI	$> 0,90$	0,707
NFI	$> 0,90$	0,720
PNFI	$> 0,80$	0,602
RMSEA	$< 0,10$	0,119
SRMR	$< 0,10$	0,190

Fonte: Dados da pesquisa

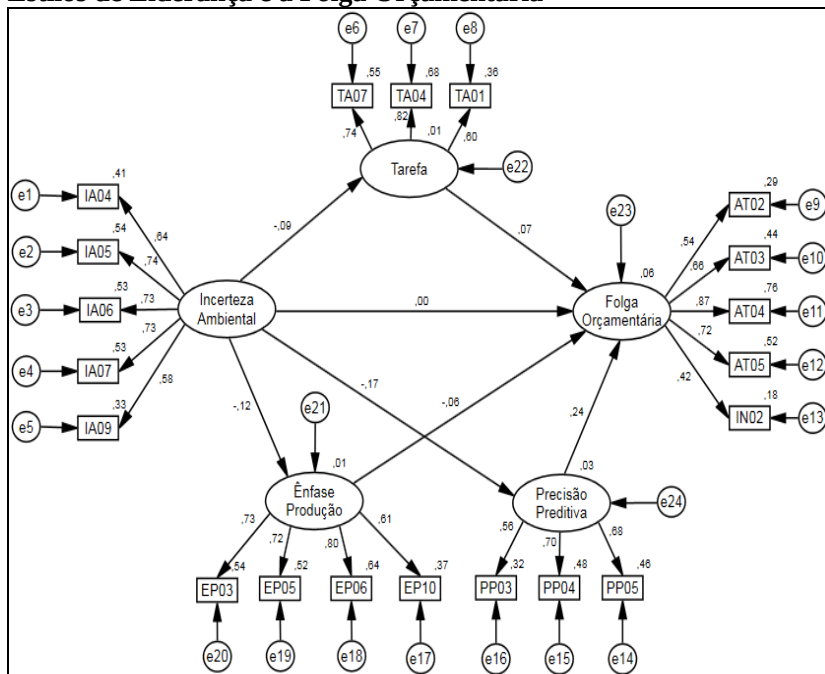
O CFI que tem como função comparar modelos diferentes contemplando os mesmos dados analisados, deve apresentar valores entre 0,0 e 1,0, quanto maior, melhor (IACOBUCCI, 2009), apresentou valor de 0,755. Por sua vez, os indicadores RMSEA (0,119) e SRMR (0,190) obtidos, não atenderam aos critérios recomendados, de ser menor do que 0,10. Considerando que os valores estipulados pela literatura são sugestivos e que se sugere valores próximos de 1,0 (quanto maior, melhor), optou-se em não invalidar o modelo apresentado, tendo em vista que futuras pesquisas podem aperfeiçoá-lo.

4.5.5 Relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga orçamentária

Um dos objetivos da tese é verificar a relação indireta das variáveis contingenciais com os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária. Dessa forma, esta seção apresenta a AFC para as respectivas relações. Inicialmente demonstram-se os modelos estruturais, os coeficientes padronizados e a significância dos modelos,

e, por fim, os índices de ajuste dos modelos para cada variável contingencial e suas relações. A Figura 48 demonstra o modelo geral para a primeira variável contingencial estudada: Incerteza Ambiental.

Figura 48 – Modelo geral proposto para a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

A correlação indireta positiva se observou entre a Tarefa (0,07) e a Precisão Preditiva (0,24) para a Folga Orçamentária, e correlação indireta negativa entre a Ênfase na Produção e a Folga Orçamentária (-0,06).

Esta correlação negativa sugere que quanto menor a Incerteza Ambiental dos líderes das indústrias têxteis, maior propensão para um Estilo com Ênfase na Produção e menor a Folga Orçamentária.

Tabela 90 – Coeficientes pad.e significância do modelo proposto - Incerteza Ambiental, Estilos e Folga Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R²
Folga_Orçamentária	←	Tarefa	0,092	0,093	0,982	0,326	0,066	0,062
Folga_Orçamentária	←	Ênfase_Produção	-0,068	0,079	-0,863	0,388	-0,057	0,062
Folga_Orçamentária	←	Precisão_Preditiva	0,310	0,105	2,949	0,003	0,235	0,062
Folga_Orçamentária	←	Incerteza_Ambiental	0,004	0,067	0,054	0,957	0,004	0,062
Tarefa	←	Incerteza_Ambiental	-0,063	0,049	-1,283	0,199	-0,089	0,008
Ênfase_Produção	←	Incerteza_Ambiental	-0,099	0,056	-1,763	0,078	-0,120	0,014
Precisão_Preditiva	←	Incerteza_Ambiental	-0,125	0,057	-2,201	0,028	-0,167	0,028
TA07	←	Tarefa	1,296	0,141	9,189	0,000	0,744	0,554
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,599	0,359
TA04	←	Tarefa	1,316	0,148	8,913	0,000	0,822	0,676
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,535	0,286
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,118	0,133	8,402	0,000	0,663	0,439
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,341	0,144	9,284	0,000	0,874	0,764
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,237	0,141	8,790	0,000	0,720	0,519
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,650	0,105	6,200	0,000	0,424	0,180
IA05	←	Incerteza_Ambiental	1,153	0,113	10,207	0,000	0,737	0,543
IA04	←	Incerteza_Ambiental	1,000*				0,638	0,406
IA06	←	Incerteza_Ambiental	1,090	0,107	10,138	0,000	0,729	0,532
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,274	0,182	7,015	0,000	0,678	0,460
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,565	0,319
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,265	0,181	6,980	0,000	0,695	0,483
IA07	←	Incerteza_Ambiental	1,048	0,103	10,131	0,000	0,728	0,531
EP05	←	Ênfase_Produção	1,310	0,116	11,308	0,000	0,722	0,522
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,733	0,537
EP06	←	Ênfase_Produção	1,390	0,116	11,963	0,000	0,800	0,640
EP10	←	Ênfase_Produção	1,027	0,106	9,675	0,000	0,606	0,367
IA09	←	Incerteza_Ambiental	0,789	0,092	8,535	0,000	0,578	0,334

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar que nas relações indiretas os *p-values* apresentam valores acima de 0,05, com exceção da relação entre a Precisão Preditiva e a Folga Orçamentária (0,003), sugerindo influência deste estilo de liderança na Folga Orçamentária das indústrias pesquisadas. Observou-se que diretamente (Tabelas 78 e 82) a Tarefa e a Precisão Preditiva demonstraram relação com a Folga Orçamentária, mas quando inserida a variável contingencial Incerteza Ambiental, a relação só se observou entre a Precisão Preditiva e a Folga, o que indica que a Incerteza em relação ao ambiente externo nada impacta nos líderes que retratam Ênfase na Produção e Tarefa. Os índices de ajuste do modelo analisado são apresentados por meio da Tabela 91.

As medidas de qualidade de ajuste absoluto do constructo Incerteza Ambiental com os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária apresentaram χ^2 de 720,479 para 163 graus de liberdade (GL), sendo estatisticamente significantes no nível de 0,000. A qualidade do modelo analisado (χ^2 /GL) demonstra valor aceitável de 4,420, o que comprova a qualidade do modelo. Outro indicador de ajuste absoluto é o RMSEA que demonstrou valor aceitável (0,103), conforme sugere a literatura.

Tabela 91 – Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	720,479
Graus de Liberdade - GL	-	163
χ^2 /GL	≤ 5	4,420
P	< 0,05	0,000
GFI	> 0,90	0,826
AGFI	> 0,90	0,775
CFI	> 0,90	0,758
TLI	> 0,90	0,718
NFI	> 0,90	0,711
PNFI	> 0,80	0,610
RMSEA	< 0,10	0,103
SRMR	< 0,10	0,172

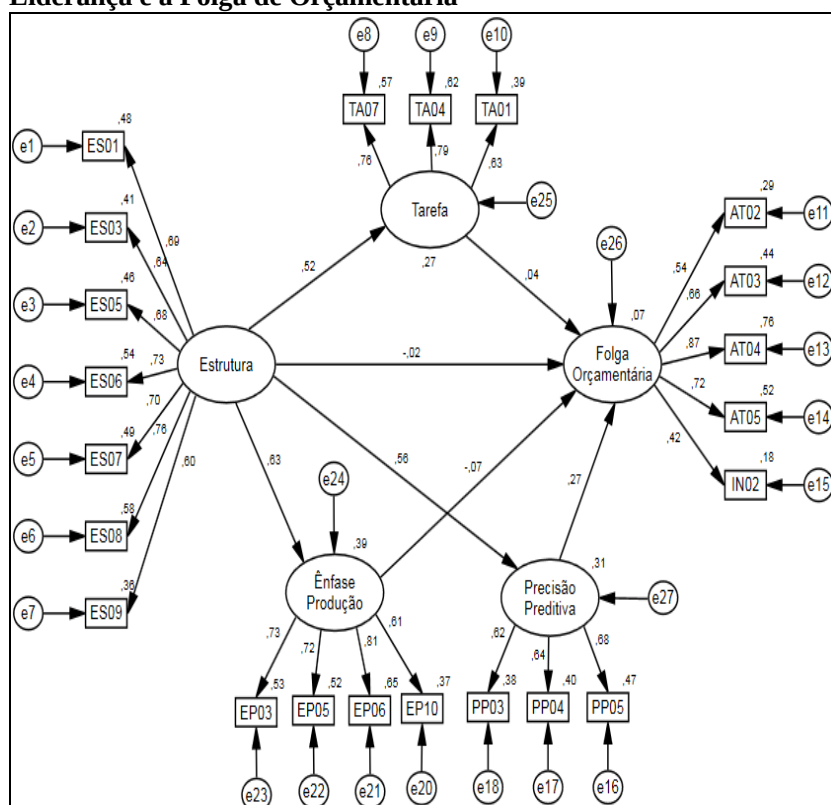
Fonte: Dados da pesquisa.

As medidas de ajustes incrementais CFI, TLI, NFI não resultaram em valores satisfatórios, porém, o modelo foi considerado validado por duas razões: para fins de comparações com futuras pesquisas e por considerar que valores próximos de 1,0 são aceitáveis.

Outro modelo geral proposto é entre a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária expostos na Figura 49.

No que se refere às relações indiretas, observou-se correlação negativa entre a Ênfase na Produção e a Folga Orçamentária, evidenciando uma relação do tipo inversa. Logo, quanto mais os líderes demonstram Ênfase na Produção, menor será a Folga Orçamentária e vice-versa. A Tarefa e a Precisão Preditiva demonstrou relação positiva com a Folga Orçamentária, sendo que apenas a Precisão preditiva apresenta *p-value* significativo (0,007).

Figura 49 – Modelo geral proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga de Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

Os coeficientes padronizados para as relações entre a Estrutura, Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária são expostos na Tabela 92.

Observa-se que houve significância nos valores de *p-values* para as relações diretas entre a variável contingencial Estrutura e os Estilos de Liderança (*p-value* <0,005).

Das relações indiretas, novamente a relação do Estilo de Liderança Precisão Preditiva e a Folga Orçamentária apresenta *p-value* significativo (0,007). As demais relações indiretas não apresentam valores aceitáveis para considerar a influência das respectivas relações.

Comparando os resultados da Tabela 92 com as Tabelas 78, 80 e 82 (relações diretas) observou-se que o estilo de liderança Precisão Preditiva demonstra tanto relação direta quanto indireta (quando insere-se a variável contingencial Estrutura) com a Folga Orçamentária; a Tarefa demonstrou relação direta mas não influencia na Folga Orçamentária quando se insere a variável contingencial Estrutura, o que sugere que essa contingência não interfere no líder com enfoque para a Tarefa e Ênfase na Produção.

Tabela 92 – Coeficientes pad.e significância do modelo proposto - Estrutura, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Pad..	R ²
Folga_Orçamentária	←	Tarefa	0,056	0,111	0,507	0,612	0,042	0,068
Folga_Orçamentária	←	Ênfase_Produção	-0,090	0,111	-0,809	0,418	-0,074	0,068
Folga_Orçamentária	←	Precisão_Preditiva	0,330	0,122	2,706	0,007	0,273	0,068
Folga_Orçamentária	←	Estrutura	-0,014	0,091	-0,154	0,877	-0,019	0,068
Tarefa	←	Estrutura	0,298	0,045	6,653	0,000	0,522	0,272
Ênfase_Produção	←	Estrutura	0,395	0,047	8,392	0,000	0,628	0,394
Precisão_Preditiva	←	Estrutura	0,351	0,054	6,546	0,000	0,557	0,310
TA07	←	Tarefa	1,257	0,129	9,729	0,000	0,757	0,573
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,628	0,395
TA04	←	Tarefa	1,203	0,123	9,779	0,000	0,788	0,621
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,537	0,288
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,117	0,132	8,430	0,000	0,664	0,441
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,337	0,144	9,314	0,000	0,873	0,762
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,235	0,140	8,816	0,000	0,721	0,519
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,649	0,104	6,211	0,000	0,425	0,180
ES03	←	Estrutura	1,033	0,098	10,551	0,000	0,644	0,414
ES01	←	Estrutura	1,000*				0,694	0,482
ES05	←	Estrutura	0,965	0,087	11,064	0,000	0,678	0,459
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,171	0,148	7,906	0,000	0,684	0,468
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,620	0,384
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,053	0,136	7,726	0,000	0,635	0,404
ES06	←	Estrutura	0,901	0,076	11,892	0,000	0,733	0,538
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,727	0,528
ES07	←	Estrutura	1,051	0,092	11,407	0,000	0,700	0,490
ES08	←	Estrutura	1,115	0,090	12,343	0,000	0,764	0,584
ES09	←	Estrutura	0,914	0,093	9,840	0,000	0,598	0,357
EP06	←	Ênfase_Produção	1,413	0,113	12,500	0,000	0,806	0,650
EP05	←	Ênfase_Produção	1,317	0,114	11,524	0,000	0,720	0,519
EP10	←	Ênfase_Produção	1,037	0,105	9,838	0,000	0,607	0,368

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor do χ^2/GL que analisa a validade do modelo demonstra-se satisfatório, sendo de 3,281 e estatisticamente significativo ($p < 0,05$), conforme observa-se na Tabela 93. Quanto aos índices de ajuste absoluto GFI e AGFI, embora próximas do valor de 0,90, não resultaram em valores satisfatórios. O SRMR também demonstrou valor acima do recomendado, mas o índice absoluto RMSEA de 0,084 demonstra valor satisfatório, comprovando bom ajuste do modelo.

Os índices incrementais, TLI, CFI e NFI não apresentam valores de referência expostos na Tabela, mas considerando os valores próximos de 1,0 (que sugere a literatura), consideram-se aceitáveis os valores de 0,810, 0,834 e 0,779 respectivamente para os índices, não invalidando o modelo. Assim, será possível comparar e melhorar o modelo com o desenvolvimento de futuras pesquisas.

Tabela 93 – Índices de ajuste do modelo - influência da Estrutura, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária

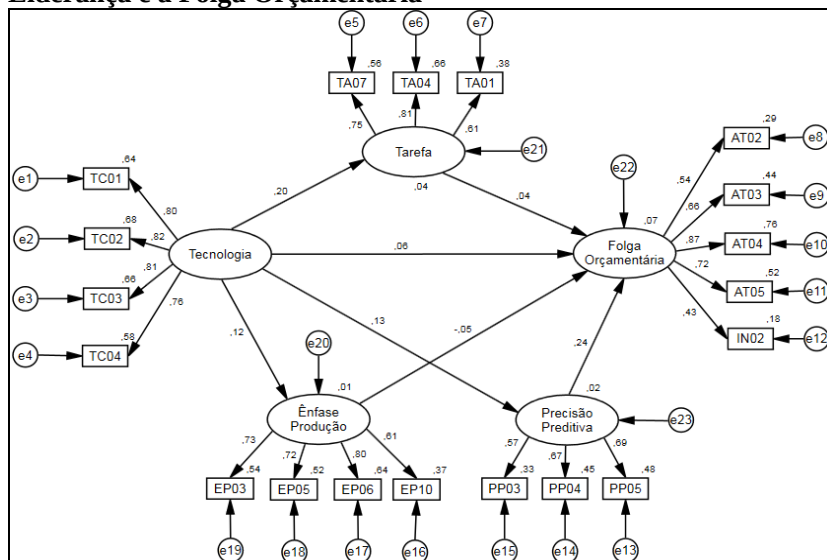
Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	662,723
Graus de Liberdade - GL	-	202
χ^2/GL	≤ 5	3,281
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,841
AGFI	$> 0,90$	0,801
CFI	$> 0,90$	0,834
TLI	$> 0,90$	0,810
NFI	$> 0,90$	0,779
PNFI	$> 0,80$	0,681
RMSEA	$< 0,10$	0,084
SRMR	$< 0,10$	0,110

Fonte: Dados da pesquisa

Na sequência, a Figura 50 demonstra o modelo geral proposto para a relação da Tecnologia com os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária. Para fins de análise, as flechas entre as variáveis latentes e as variáveis observáveis apresentaram valores considerados bons, o que sugere a permanência das questões analisadas.

Na relação indireta, a variável do Estilo de Liderança “Ênfase na Produção” demonstra baixa correlação negativa de -0,05, o que evidencia uma relação do tipo inversa, conforme já observado com a variável contingencial Estrutura e a Incerteza Ambiental.

Figura 50 – Modelo geral proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 94 são expostos os coeficientes padronizados e a significância do modelo proposto nesta seção. Por meio dos *p-values* é possível analisar as hipóteses de pesquisa. Assim, constata-se que diretamente, a Tecnologia influencia a Tarefa por demonstrar *p-value* de 0,003.

Diante das relações indiretas analisadas, observa-se que apenas a Precisão Preditiva se relaciona com a Folga Orçamentária (0,003), intermediada pela variável contingencial Tecnologia, fato que se comprova por demonstrar *p-value* abaixo do que sugere a literatura ($<0,05$); observou-se que diretamente esse estilo de liderança também demonstrou influência na Folga Orçamentária. O estilo Ênfase na Produção não demonstrou nenhum tipo de relação com a Folga Orçamentária (Tabela 80 e 92), o que sugere que a contingência Tecnologia nada influencia nessas relações.

Tabela 94 – Coeficientes pad. e significância do modelo proposto - Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Folga_Orçamentária	←	Tarefa	0,056	0,093	0,606	0,545	0,041	0,069
Folga_Orçamentária	←	Ênfase_Produção	-0,062	0,079	-0,779	0,436	-0,051	0,069
Folga_Orçamentária	←	Precisão_Preditiva	0,309	0,103	3,006	0,003	0,237	0,069
Folga_Orçamentária	←	Tecnologia	0,051	0,053	0,966	0,334	0,064	0,069
Tarefa	←	Tecnologia	0,119	0,040	2,986	0,003	0,204	0,042
Ênfase_Produção	←	Tecnologia	0,076	0,044	1,757	0,079	0,115	0,013
Precisão_Preditiva	←	Tecnologia	0,078	0,044	1,762	0,078	0,127	0,016
TA07	←	Tarefa	1,265	0,135	9,350	0,000	0,746	0,556
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,615	0,378
TA04	←	Tarefa	1,263	0,138	9,187	0,000	0,810	0,656
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,536	0,288
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,117	0,133	8,426	0,000	0,664	0,441
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,338	0,144	9,311	0,000	0,873	0,763
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,235	0,140	8,809	0,000	0,720	0,519
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,651	0,105	6,221	0,000	0,426	0,181
TC02	←	Tecnologia	1,015	0,066	15,477	0,000	0,822	0,675
TC03	←	Tecnologia	1,061	0,069	15,336	0,000	0,814	0,663
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,282	0,183	7,010	0,000	0,694	0,482
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,574	0,330
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,202	0,170	7,053	0,000	0,672	0,452
EP10	←	Ênfase_Produção	1,031	0,107	9,680	0,000	0,607	0,369
TC01	←	Tecnologia	1,000*				0,801	0,641
TC04	←	Tecnologia	0,921	0,065	14,170	0,000	0,759	0,576
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,732	0,536
EP06	←	Ênfase_Produção	1,391	0,117	11,937	0,000	0,799	0,638
EP05	←	Ênfase_Produção	1,316	0,116	11,309	0,000	0,724	0,524

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do modelo também se deu por meio dos índices de ajuste conforme Tabela 95. O χ^2 demonstra razão de verossimilhança de 683,090 para 145 Graus de Liberdade, sendo estatisticamente significativos no nível de 0,000.

Quanto à validade do modelo χ^2/GL , têm-se 4,711, o que comprova a qualidade do modelo. As medidas de ajuste absoluto, GFI (0,826) e AGFI (0,772), embora próximos do valor de 0,90, não resultaram em valores esperados. Analisando outros índices absolutos como o RMSEA, este apresentou valor de 0,107.

Tabela 95 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tecnologia, Estilos de liderança e Folga Orçamentária

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	683,090
Graus de Liberdade - GL	-	145
χ^2/GL	≤ 5	4,711
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,826
AGFI	$> 0,90$	0,772
CFI	$> 0,90$	0,780
TLI	$> 0,90$	0,741
NFI	$> 0,90$	0,739
PNFI	$> 0,80$	0,627
RMSEA	$< 0,10$	0,107
SRMR	$< 0,10$	0,178

Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices incrementais, como o TLI, o CFI e o NFI, não apresentaram os valores de referência que são preconizados na Tabela 95. Porém, considerando que a literatura estipula valores aceitáveis àqueles próximos de 1,00, e que são escassos os estudos antecedentes para fins de comparações, considera-se, ainda que não se tenha valores satisfatórios em todos os índices, que estes podem ser aperfeiçoados posteriormente, não invalidando o modelo.

Após analisar os modelos gerais, testou-se, com a aplicação da AFC, modelos alternativos, com a exclusão e inclusão de relações entre as variáveis latentes, para verificar como se comportariam os respectivos modelos.

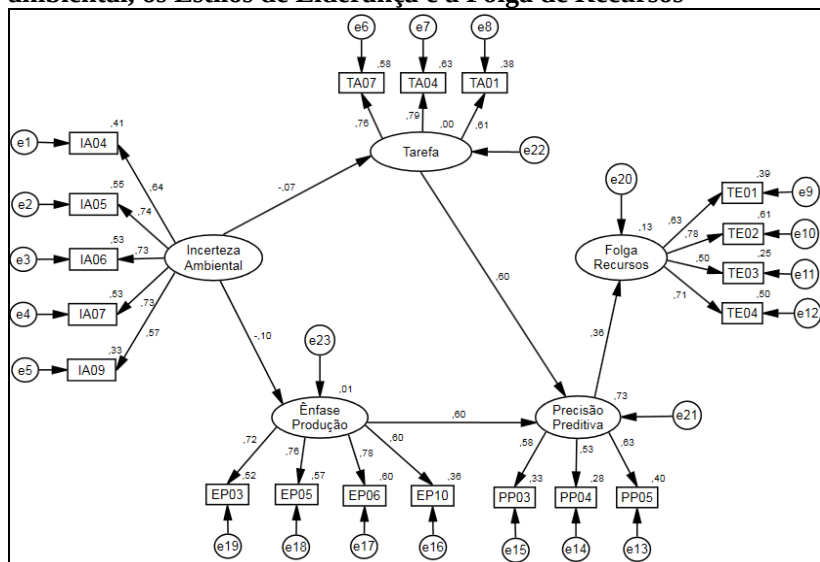
4.6 RELAÇÃO INDIRETA DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, ESTILOS DE LIDERANÇA E FOLGA ORGANIZACIONAL DOS MODELOS ALTERNATIVOS

Após analisar os modelos das relações indiretas entre as variáveis contingenciais (Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia), estilos de liderança (Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva) e a Folga de Recursos e a Folga Orçamentária conjuntamente, modelos alternativos foram testados com o objetivo de verificar a melhoria das relações entre as variáveis latentes e o poder explicativo das variáveis observáveis. Para tanto, demonstram-se a relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga de recursos, e posteriormente, com a folga orçamentária, comparando os resultados dos modelos alternativos com os modelos gerais das seções precedentes.

4.6.1 Relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga de recursos – modelos alternativos

A Figura 51 demonstra o modelo alternativo proposto para a variável contingencial Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos. Inicialmente, foram excluídas as relações diretas da Incerteza Ambiental com a Folga de Recursos e da Incerteza Ambiental com a Precisão Preditiva, para verificar como o modelo se comportava. Os índices de ajustamento do modelo ainda não demonstravam valores satisfatórios. Observou-se que com as exclusões, os valores das correlações tiveram uma redução (ainda negativa), se comparado com o modelo geral, conforme expõe a Figura 51.

Figura 51 – Modelo Alternativo proposto para a Incerteza ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos



Fonte: Dados da pesquisa.

Outros dois testes foram aplicados para verificar a melhoria no modelo envolvendo a Incerteza Ambiental. O primeiro foi a exclusão da relação direcional entre a Tarefa e a Folga de Recursos. O segundo teste foi a inserção da relação direta entre a Tarefa e a Precisão Preditiva, e entre a Ênfase na Produção com a Precisão Preditiva. Com estes testes, os índices de ajustamento do modelo apresentaram resultados próximos do que recomenda a literatura.

Percebe-se que as relações diretas entre a Tarefa com a Precisão Preditiva e a Ênfase na Produção com a Precisão Preditiva demonstraram correlação de 0,60, o que indica que a junção dos três estilos de liderança influencia a Folga de Recursos das indústrias têxteis de Santa Catarina.

Assim, observou-se que a relação indireta entre a Tarefa, a Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva apresentaram correlação positiva de 0,36, conforme dados apresentados na Tabela 96.

Tabela 96 – Coeficientes pad. e significância do modelo alternativo – Incerteza Ambiental, Estilos e Folga de Recursos

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Folga_Recursos	←	Precisão_Preditiva	0,432	0,098	4,402	0,000	0,363	0,132
Tarefa	←	Incerteza_Ambiental	-0,050	0,050	-1,003	0,316	-0,069	0,005
Ênfase_Produção	←	Incerteza_Ambiental	-0,080	0,055	-1,457	0,145	-0,099	0,010
Precisão_Preditiva	←	Tarefa	0,595	0,092	6,483	0,000	0,603	0,726
Precisão_Preditiva	←	Ênfase_Produção	0,527	0,076	6,966	0,000	0,598	0,726
TA07	←	Tarefa	1,296	0,134	9,664	0,000	0,763	0,583
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,614	0,377
TA04	←	Tarefa	1,237	0,127	9,720	0,000	0,792	0,628
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,627	0,393
TE02	←	Folga_Recursos	1,224	0,129	9,468	0,000	0,783	0,613
TE03	←	Folga_Recursos	0,940	0,131	7,180	0,000	0,496	0,246
TE04	←	Folga_Recursos	1,238	0,134	9,242	0,000	0,708	0,501
IA05	←	Incerteza_Ambiental	1,160	0,113	10,250	0,000	0,742	0,550
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,152	0,148	7,782	0,000	0,633	0,401
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,576	0,332
PP04	←	Precisão_Preditiva	0,954	0,137	6,968	0,000	0,530	0,281
IA06	←	Incerteza_Ambiental	1,092	0,108	10,154	0,000	0,731	0,534
IA07	←	Incerteza_Ambiental	1,047	0,103	10,129	0,000	0,728	0,530
IA04	←	Incerteza_Ambiental	1,000*				0,638	0,407
IA09	←	Incerteza_Ambiental	0,785	0,092	8,499	0,000	0,575	0,331
EP05	←	Ênfase_Produção	1,395	0,118	11,776	0,000	0,757	0,574
EP06	←	Ênfase_Produção	1,373	0,115	11,983	0,000	0,778	0,605
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,722	0,521
EP10	←	Ênfase_Produção	1,038	0,108	9,655	0,000	0,603	0,364

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

A relação direta entre a Incerteza Ambiental e a Tarefa, assim como a Incerteza com a Ênfase na Produção, demonstrou resultado similar ao modelo geral, apresentando um coeficiente padronizado negativo e R^2 baixo (0,005 e 0,010), respectivamente. O p -value para essas relações demonstrou valores acima do que recomenda a literatura, não demonstrando significância apropriada (HAIR Jr. et al., 2009).

As variáveis observadas, como: TE03 (0,246) e PP04 (0,281) apresentaram baixos coeficientes de R^2 . Dessa forma, optou-se pela exclusão das variáveis para verificar o comportamento do modelo. Considerando que a AFC apresenta restrições em relação à quantidade de variáveis observadas, não foi possível sua exclusão, tendo em vista que as variáveis observáveis que contemplariam as variáveis latentes seriam insuficientes para rodar a AFC.

Por meio da Tabela 97 analisam-se os índices de ajuste do modelo alternativo, comparando o nível esperado com o nível inicial encontrado.

Tabela 97 – Índices de ajuste do modelo alternativo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	505,368
Graus de Liberdade - GL	-	147
χ^2/GL	≤ 5	3,438
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,877
AGFI	$> 0,90$	0,840
CFI	$> 0,90$	0,837
TLI	$> 0,90$	0,810
NFI	$> 0,90$	0,786
PNFI	$> 0,80$	0,676
RMSEA	$< 0,10$	0,087
SRMR	$< 0,10$	0,134

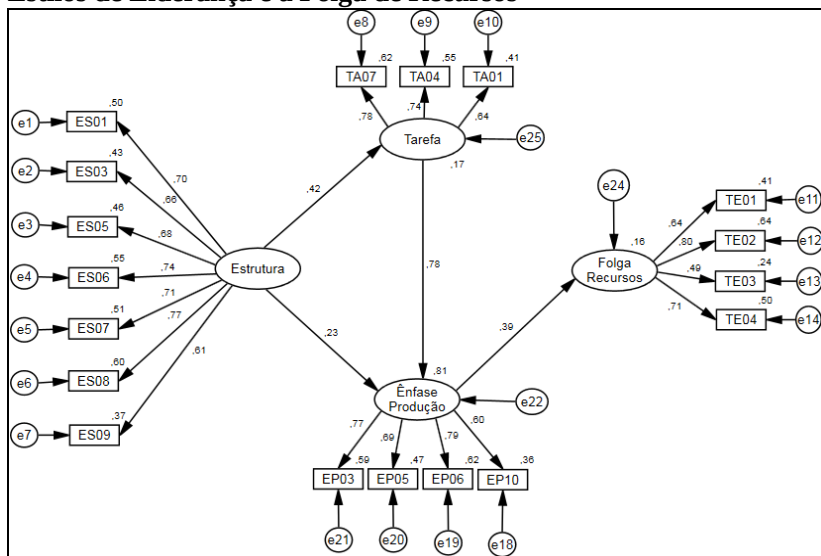
Fonte: Dados da pesquisa.

O χ^2 demonstra razão de verossimilhança de 505,368 para 147 Graus de Liberdade, sendo estatisticamente significativos no nível de 0,000. Quando analisada a validade do modelo χ^2/GL , têm-se 3,438, comprovando a qualidade do modelo alternativo. As medidas de ajuste absoluto, GFI e AGFI demonstram valores próximos do que recomenda a literatura (0,877 e 0,840). Analisando outros índices absolutos como o RMSEA, este apresentou valor de 0,087.

Os índices incrementais, como o TLI (0,810), o CFI (0,837) e o NFI (0,786), demonstraram valores próximos do que preconiza a literatura. Considera-se, ainda que não se tenha valores acima do que recomenda a literatura, que estes podem ser aperfeiçoados com futuras pesquisas, validando a proposta. Comparando o modelo alternativo com o modelo geral, percebe-se que este demonstra melhor ajustamento, o que sugere futuros estudos para fins de comparações.

Na Figura 52 propõe-se o modelo alternativo da Estrutura, Estilos de Liderança e a Folga de Recursos.

Figura 52 – Modelo Alternativo proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos



Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando que o modelo geral não contemplou a relação direta e indireta para as variáveis analisadas, o primeiro teste foi verificar se algum estilo de liderança estava prejudicando os resultados esperados no modelo geral. Inicialmente excluíram-se as relações diretas entre a Estrutura e a Folga de Recursos e a Estrutura e a Precisão Preditiva.

Os resultados desse teste apresentaram correlações abaixo do modelo geral, principalmente quando se analisou a relação indireta da Estrutura com a Precisão Preditiva e a Folga de Recursos.

O segundo teste excluiu a flecha direcional da Tarefa para a Folga de Recursos. Os resultados ainda não foram satisfatórios. Assim, testou-se a exclusão do estilo de liderança Precisão Preditiva e inseriu-se uma flecha direcional entre a Tarefa e a Ênfase na Produção, sendo que os resultados da relação indireta entre a Tarefa e a Ênfase na produção com a Folga de Recursos apresentou correlação de 0,39. Dessa forma, constatou-se que a Tarefa e a Ênfase na Produção influenciaram a Folga de Recursos mediada pela Estrutura.

A relação indireta da variável Estrutura com os Estilos de Liderança Tarefa e Ênfase na Produção e a Folga de Recursos demonstram valores de *p-values* significativos ($<0,05$), conforme sugere Hair Jr. et al., (2009), o que demonstra relação indireta entre as variáveis. Outro teste aplicado nesse modelo refere-se a variável observada TE03 que apresentou R^2 de 0,241.

Desta forma, testou-se a exclusão dessa variável para analisar o modelo. Observou-se que os resultados dos índices de ajustes do modelo, bem como a correlação entre as variáveis pouco se alterava, optou-se em manter a variável no modelo para fins de futuras comparações.

Tabela 98 – Coeficientes pad. e significância do modelo alternativo – Incerteza Ambiental, Estilos e Folga de Recursos

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Folga_Recursos	←	Ênfase_Produção	0,398	0,073	5,453	0,000	0,394	0,155
Tarefa	←	Estrutura	0,241	0,042	5,691	0,000	0,417	0,174
Ênfase_Produção	←	Estrutura	0,149	0,036	4,121	0,000	0,227	0,809
Ênfase_Produção	←	Tarefa	0,891	0,097	9,229	0,000	0,781	0,809
TA07	←	Tarefa	1,273	0,116	10,927	0,000	0,784	0,615
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,643	0,413
TA04	←	Tarefa	1,111	0,105	10,583	0,000	0,744	0,554
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,639	0,409
TE02	←	Folga_Recursos	1,239	0,125	9,940	0,000	0,803	0,645
TE03	←	Folga_Recursos	0,910	0,125	7,281	0,000	0,491	0,241
TE04	←	Folga_Recursos	1,217	0,127	9,596	0,000	0,707	0,500
ES03	←	Estrutura	1,044	0,096	10,869	0,000	0,659	0,435
ES01	←	Estrutura	1,000*				0,704	0,496
ES05	←	Estrutura	0,957	0,085	11,208	0,000	0,681	0,464
ES06	←	Estrutura	,900	0,074	12,150	0,000	0,743	0,552
EP05	←	Ênfase_Produção	1,182	0,098	12,063	0,000	0,686	0,470
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,771	0,594
EP06	←	Ênfase_Produção	1,298	0,093	13,931	0,000	0,785	0,617
EP10	←	Ênfase_Produção	0,970	0,093	10,481	0,000	0,602	0,362
ES07	←	Estrutura	1,055	0,090	11,700	0,000	0,713	0,509
ES08	←	Estrutura	1,115	0,088	12,619	0,000	0,775	0,600
ES09	←	Estrutura	0,913	0,091	10,017	0,000	0,605	0,366

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices de ajuste do modelo são expostos na Tabela 99. O valor de χ^2/GL que analisa a validade do modelo apresenta valor satisfatório, sendo de 1,977 e estatisticamente significativo ($p>0,05$). Quanto aos índices de ajuste absoluto, o GFI apresentou valor de 0,916 e o AGFI, 0,891, considerados satisfatórios. O RMSEA e SRMR também apresentaram valores aceitáveis conforme sugere a literatura, demonstrando bom ajuste do modelo.

Tabela 99 – Índices de ajuste do modelo alternativo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	259,027
Graus de Liberdade - GL	-	131
χ^2/GL	≤ 5	1,977
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,916
AGFI	$> 0,90$	0,891
CFI	$> 0,90$	0,944
TLI	$> 0,90$	0,934
NFI	$> 0,90$	0,893
PNFI	$> 0,80$	0,765
RMSEA	$< 0,10$	0,055
SRMR	$< 0,10$	0,052

Fonte: Dados da pesquisa.

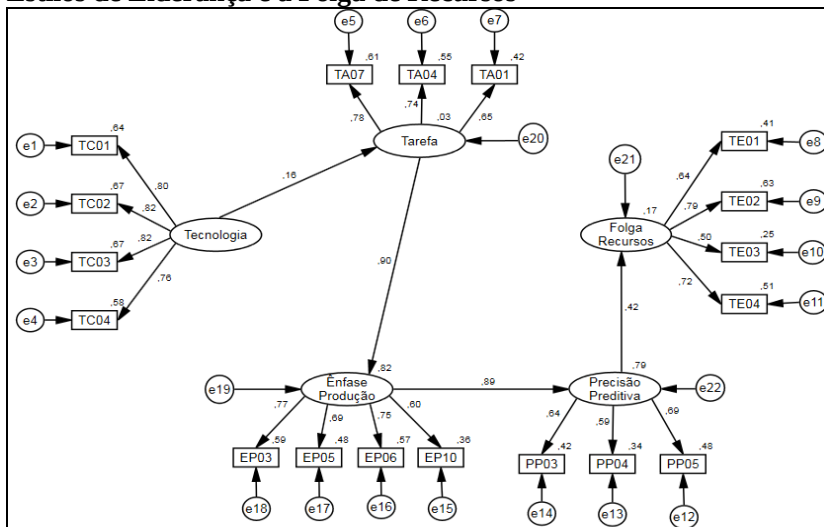
Os índices incrementais TLI e CFI apresentaram valores de referência. Considerando a ausência de estudos empíricos que validam o modelo ou que permite comparações, ainda que não tenha demonstrado valores satisfatórios para os índices AGFI, NFI e PNFI, o modelo pode ser melhorado em futuras pesquisas, não o invalidando.

Comparando o modelo alternativo com o modelo geral, percebe-se que este demonstra melhor ajustamento dos índices, bem como a relação indireta da Ênfase na Produção com a Folga de Recursos mediada pela Estrutura e a Tarefa, diferente do modelo geral, que contemplava a relação indireta da Precisão Preditiva com a Folga de Recursos, porém, não estatisticamente significante. Apresenta-se na sequência o modelo alternativo para a Tecnologia com os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos.

Para contemplar o modelo alternativo final, vários testes antecedentes foram aplicados. Inicialmente foram excluídas as relações direcionais da Tecnologia com a Folga de Recursos e com a Precisão

Preditiva, e da Tarefa com a Folga de Recursos. Nesse primeiro teste, observou-se que a relação entre a Tecnologia e a Ênfase na Produção tornou-se negativa e os índices de ajustes do modelo não foram satisfatórios.

Figura 53 – Modelo Alternativo proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos



Fonte: Dados da pesquisa.

Relações diretas entre a Tarefa e a Ênfase na Produção, assim como a Tarefa e a Precisão Preditiva também foram testadas, não obtendo-se resultados desejados em ambas as relações direcionais. Assim, testou-se a exclusão da relação direta entre a Tecnologia e a Ênfase na Produção e da Tarefa com a Precisão Preditiva, e a inserção da relação direcional entre a Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva, o que resultou no modelo apresentado na Figura 53.

As relações destacadas (*) tiveram seus valores fixados em 1,00 e os *p-values* não foram calculados. Dentre as relações indiretas, é possível constatar significância entre a Precisão Preditiva e a Folga de Recursos, com *p-value* de 0,000. As relações diretas entre a Tecnologia e a Tarefa, a Tarefa e a Ênfase na Produção, assim como a Ênfase na Produção com a Precisão Preditiva demonstraram influência, por apresentar *p-values* abaixo de 0,05. As demais relações diretas das variáveis observadas também demonstram valores significativos.

Tabela 100 – Coeficientes pad. e significância do modelo alternativo – Tecnologia, Estilos e Folga de Recursos

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Folga_Recursos	←	Precisão_Preditiva	0,428	0,081	5,302	0,000	0,417	0,174
Tarefa	←	Tecnologia	0,099	0,040	2,475	0,013	0,161	0,026
Ênfase_Produção	←	Tarefa	1,021	0,098	10,366	0,000	0,904	0,818
Precisão_Preditiva	←	Ênfase_Produção	0,869	0,086	10,136	0,000	0,887	0,786
TA07	←	Tarefa	1,258	0,112	11,267	0,000	0,784	0,614
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,650	0,422
TA04	←	Tarefa	1,095	0,101	10,855	0,000	0,742	0,550
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,637	0,406
TE02	←	Folga_Recursos	1,225	0,124	9,874	0,000	0,791	0,626
TE03	←	Folga_Recursos	0,938	0,126	7,415	0,000	0,504	0,255
TE04	←	Folga_Recursos	1,235	0,129	9,587	0,000	0,715	0,512
TC01	←	Tecnologia	1,000*				0,801	0,641
TC02	←	Tecnologia	1,012	0,066	15,433	0,000	0,819	0,671
TC03	←	Tecnologia	1,066	0,069	15,421	0,000	0,819	0,670
TC04	←	Tecnologia	0,922	0,065	14,185	0,000	0,760	0,577
EP05	←	Ênfase_Produção	1,197	0,097	12,355	0,000	0,694	0,482
EP06	←	Ênfase_Produção	1,246	0,092	13,527	0,000	0,754	0,569
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,771	0,594
EP10	←	Ênfase_Produção	0,963	0,092	10,483	0,000	0,597	0,357
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,140	0,117	9,750	0,000	0,692	0,479
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,644	0,415
PP04	←	Precisão_Preditiva	0,935	0,109	8,604	0,000	0,586	0,344

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 101 demonstram que o χ^2/GL , apresentou índice de 2,558, bem inferior ao constatado no modelo geral. Esse valor é considerado aceitável, tendo em vista que apresentou valor abaixo do que recomenda a literatura. Os Indicadores GFI e o AGFI ficaram bem próximo ao que preconiza a literatura. O CFI que deve apresentar valores entre 0,0 e 1,0, quanto maior, melhor (IACOBUCCI, 2009), demonstrou valor de 0,915.

Tabela 101 – Índices de ajuste do modelo alternativo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	335,061
Graus de Liberdade - GL	-	131
χ^2/GL	≤ 5	2,558
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,899
AGFI	$> 0,90$	0,868
CFI	$> 0,90$	0,915
TLI	$> 0,90$	0,901
NFI	$> 0,90$	0,869
PNFI	$> 0,80$	0,744
RMSEA	$< 0,10$	0,069
SRMR	$< 0,10$	0,063

Fonte: Dados da pesquisa.

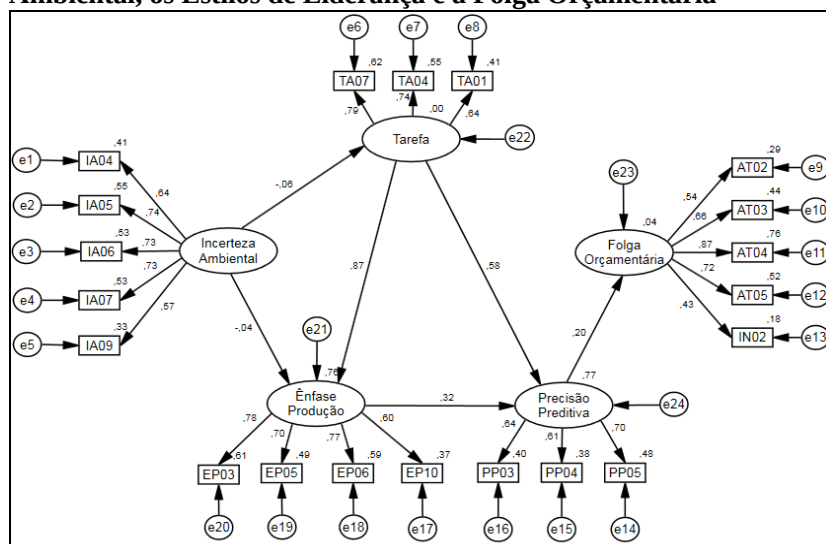
O índice CFI e o TLI também demonstraram-se satisfatórios. Por sua vez, os indicadores RMSEA (0,069) e SRMR (0,063) atenderam aos critérios recomendados, de ser menor do que 0,10. Considerando que os valores estipulados pela literatura são sugestivos e que sugere-se valores próximos de 1,0 (quanto maior, melhor), optou-se em validar o modelo.

Comparando o modelo alternativo com o geral, constatou-se no modelo alternativo maior carga fatorial na relação da Precisão Preditiva com a Folga de Recursos, mediada pela Tecnologia. O que pode ter proporcionado maior carga fatorial é a inserção da relação direta entre a Tarefa e a Ênfase na Produção, e desta com a Precisão Preditiva. Os resultados demonstraram que os três estilos influenciam a Folga de Recursos quando analisada de forma direta e intermediada pela Tecnologia das indústrias têxteis de Santa Catarina.

4.6.2 Relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga orçamentária – modelos alternativos

Esta seção apresenta os modelos alternativos testados para as relações indiretas das variáveis contingenciais, estilos de liderança e a folga orçamentária. Para tanto, vários testes foram aplicados e o que melhor se adequou é apresentado para cada variável contingencial. A Figura 54 demonstra o modelo alternativo para a variável Incerteza Ambiental.

Figura 54 – Modelo Alternativo proposto para a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como no modelo geral, o modelo alternativo também demonstra correlação negativa da Incerteza Ambiental com a Tarefa e com a Ênfase na Produção, indicando uma relação inversa, ou seja, quanto maior a Incerteza Ambiental dos líderes, menor a propensão do estilo com enfoque para a Ênfase na Produção e para a Tarefa. Exclusões e inclusões das relações direcionais foram testadas nesse modelo. As exclusões contemplaram a relação da Incerteza Ambiental com a Precisão Preditiva, da Incerteza com a Folga Orçamentária e da Tarefa com a Folga Orçamentária.

Os resultados dessas exclusões não atendiam ao que preconiza a literatura quanto aos índices de ajuste do modelo, o que sugeriu o teste da inclusão na relação direcional entre a Tarefa e a Ênfase na Produção e desta com a Precisão Preditiva, assim como a relação da Tarefa com a Precisão Preditiva, contemplando o modelo alternativo proposto na Figura 54. É possível observar altas correlações nas relações direcionais contemplando a Tarefa e demais estilos, e correlação indireta de 0,20 entre a Precisão Preditiva e a Folga Orçamentária. Os coeficientes padronizados e a significância do modelo alternativo pode ser observado na Tabela 102.

É possível observar que na relação indireta o *p-value* apresenta valor abaixo de 0,05, sugerindo a influência do estilo Precisão Preditiva mediado pelos demais estilos na Folga Orçamentária das indústrias têxteis. As relações diretas das variáveis latentes para as observadas apresentam valores significativos. As variáveis observadas IN02 e AT02 que demonstraram R^2 de 0,182 e 0,286, foram inicialmente excluídas do modelo alternativo para verificar como este se comportava. Com a exclusão, por reduzir a quantidade de variáveis observadas, não foi possível rodar a AFC. Assim, optou-se em manter as variáveis no modelo.

Tabela 102 – Coeficientes padronizados e significância do modelo alternativo – Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R²
Folga_Orçamentária	←	Precisão_Preditiva	0,229	0,082	2,781	0,005	0,195	0,038
Tarefa	←	Incerteza_Ambiental	-0,044	0,052	-0,831	0,406	-0,057	0,003
Ênfase_Produção	←	Incerteza_Ambiental	-0,039	0,044	-0,892	0,372	-0,045	0,762
Ênfase_Produção	←	Tarefa	1,002	0,100	10,038	0,000	0,869	0,762
Precisão_Preditiva	←	Ênfase_Produção	0,309	0,169	1,832	0,067	0,323	0,765
Precisão_Preditiva	←	Tarefa	0,638	0,204	3,120	0,002	0,578	0,765
TA07	←	Tarefa	1,275	0,114	11,201	0,000	0,786	0,618
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,643	0,413
TA04	←	Tarefa	1,109	0,103	10,788	0,000	0,743	0,552
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,535	0,286
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,119	0,133	8,394	0,000	0,664	0,441
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,336	0,144	9,257	0,000	0,871	0,759
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,238	0,141	8,777	0,000	0,721	0,520
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,654	0,105	6,217	0,000	0,427	0,182
IA05	←	Incerteza_Ambiental	1,163	0,113	10,260	0,000	0,743	0,553
IA04	←	Incerteza_Ambiental	1,000*				0,637	0,406
IA06	←	Incerteza_Ambiental	1,092	0,108	10,152	0,000	0,731	0,534
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,161	0,121	9,618	0,000	0,695	0,483
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,635	0,403
PP04	←	Precisão_Preditiva	0,994	0,113	8,804	0,000	0,614	0,377
IA07	←	Incerteza_Ambiental	1,047	0,103	10,125	0,000	0,728	0,529
EP05	←	Ênfase_Produção	1,197	0,096	12,407	0,000	0,701	0,491
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,779	0,606
EP06	←	Ênfase_Produção	1,261	0,092	13,729	0,000	0,771	0,594
EP10	←	Ênfase_Produção	0,964	0,091	10,557	0,000	0,604	0,365
IA09	←	Incerteza_Ambiental	0,784	0,092	8,483	0,000	0,574	0,329

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices de ajuste do modelo são apresentados por meio da Tabela 103. O χ^2 demonstrou valor de 319,828 para 164 graus de liberdade (GL), sendo estatisticamente significantes no nível de 0,000. A qualidade do modelo (χ^2 /GL) demonstra valor de 1,950, o que comprova sua qualidade. Traçando um comparativo deste indicador com o modelo geral, observa-se melhoria na qualidade do modelo, haja vista que para este valor, quanto menor, melhor. O RMSEA, indicador de ajuste absoluto e o SRMR demonstraram valores aceitáveis (0,054 e 0,049) respectivamente.

Tabela 103 – Índices de ajuste do modelo alternativo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	319,828
Graus de Liberdade - GL	-	164
χ^2 /GL	≤ 5	1,950
p	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,914
AGFI	$> 0,90$	0,890
CFI	$> 0,90$	0,932
TLI	$> 0,90$	0,922
NFI	$> 0,90$	0,872
PNFI	$> 0,80$	0,752
RMSEA	$< 0,10$	0,054
SRMR	$< 0,10$	0,049

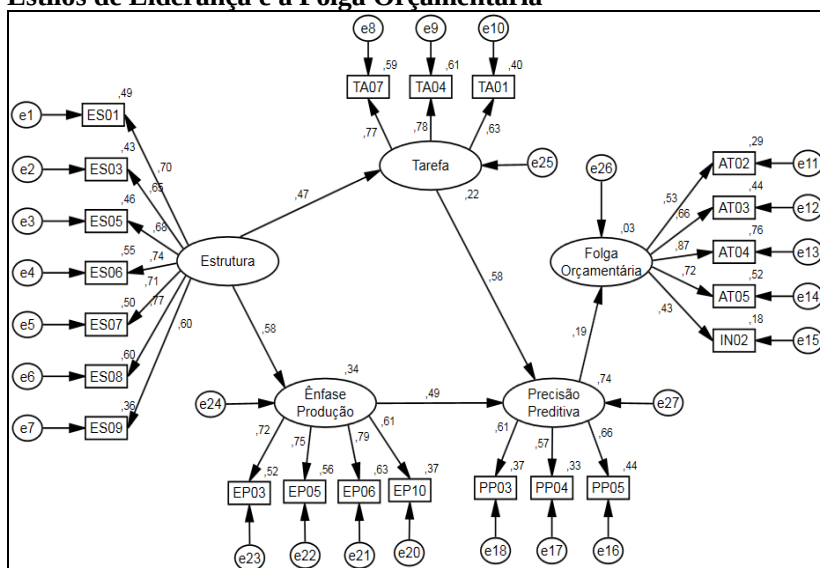
Fonte: Dados da pesquisa.

As medidas de ajustes incrementais CFI e TLI resultaram em valores satisfatórios, diferente dos resultados identificados no modelo geral, que apresentou valores inferiores. Considerando que a literatura sugere valores próximos de 1 e que o NFI e o PNFI demonstraram valores próximos do que sugere a literatura, optou-se por validar o modelo, visto que pesquisas futuras podem comparar e propor melhorias para as relações.

Traçando um comparativo com o modelo geral, é possível destacar que as relações diretas inseridas no modelo apresentaram melhorias nos índices e demonstraram boas cargas fatoriais, porém, a relação indireta apresentou carga fatorial inferior (0,195) se comparado com o modelo geral, que foi de 0,235.

Na sequência, a Figura 55 demonstra o modelo alternativo proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária.

Figura 55 – Modelo Alternativo proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

Dos testes que foram aplicados para a dimensão que contempla a variável contingencial Estrutura, o que melhor se adequou é apresentado na Figura 55. Do modelo geral foram excluídas as flechas direcionais da Estrutura para a Folga Orçamentária, da Estrutura para a Precisão Preditiva e da Tarefa para a Folga Orçamentária e inserida uma relação direta entre a Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva e entre a Tarefa e a Precisão Preditiva.

Com as exclusões e a inserção dessas relações diretas, percebe-se que a Precisão Preditiva demonstra relação indireta com a Folga Orçamentária, similar ao resultado identificado no modelo geral. A inserção das relações diretas proporcionou correlações que não foram identificadas no modelo geral, conforme pode ser constatado por meio da Tabela 104.

Tabela 104 – Coeficientes pad. e significância do modelo alternativo – Estrutura, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R²
Folga_Orçamentária	←	Precisão_Preditiva	0,235	0,090	2,601	0,009	0,186	0,035
Tarefa	←	Estrutura	0,265	0,043	6,177	0,000	0,466	0,217
Ênfase_Produção	←	Estrutura	0,359	0,045	7,903	0,000	0,580	0,336
Precisão_Preditiva	←	Ênfase_Produção	0,471	0,073	6,422	0,000	0,492	0,736
Precisão_Preditiva	←	Tarefa	0,608	0,092	6,637	0,000	0,582	0,736
TA07	←	Tarefa	1,269	0,126	10,043	0,000	0,765	0,586
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,629	0,396
TA04	←	Tarefa	1,191	0,118	10,110	0,000	0,781	0,610
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,535	0,286
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,119	0,134	8,372	0,000	0,663	0,439
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,333	0,145	9,228	0,000	0,870	0,757
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,237	0,141	8,752	0,000	0,720	0,518
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,653	0,105	6,197	0,000	0,426	0,181
ES03	←	Estrutura	1,040	0,097	10,757	0,000	0,654	0,427
ES01	←	Estrutura	1,000*				0,700	0,490
ES05	←	Estrutura	0,962	0,086	11,171	0,000	0,681	0,463
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,149	0,133	8,640	0,000	0,663	0,440
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,608	0,370
PP04	←	Precisão_Preditiva	0,974	0,124	7,860	0,000	0,575	0,330
ES06	←	Estrutura	0,903	0,075	12,082	0,000	0,741	0,549
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,721	0,520
ES07	←	Estrutura	1,056	0,091	11,616	0,000	0,710	0,504
ES08	←	Estrutura	1,117	0,089	12,542	0,000	0,772	0,596
ES09	←	Estrutura	0,913	0,092	9,944	0,000	0,602	0,362
EP06	←	Ênfase_Produção	1,397	0,113	12,365	0,000	0,791	0,625
EP05	←	Ênfase_Produção	1,374	0,116	11,841	0,000	0,746	0,556
EP10	←	Ênfase_Produção	1,045	0,106	9,816	0,000	0,606	0,368

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Diferente dos *p-values* identificados no modelo geral, demonstrando relação apenas para a Precisão Preditiva e a Folga Orçamentária, o modelo alternativo destaca relação indireta (*p-value* 0,009) entre a Precisão Preditiva e a Folga Orçamentária, mediada pelos estilos: Tarefa e Ênfase na Produção, e a relação direta entre a Estrutura e a Tarefa e a Estrutura com a Ênfase na Produção. Para as relações diretas entre a Tarefa e a Ênfase na Produção e a Tarefa com a Precisão Preditiva, os coeficientes *p-values* também foram significativos (<0,05).

Assim como nos modelos alternativos anteriores, o R^2 para as variáveis IN02 e AT02 demonstraram valores baixos (0,181 e 0,286), porém, o teste com a exclusão das respectivas variáveis observadas não foi possível, tendo em vista que a AFC apresenta restrições quando há poucas variáveis observadas para uma variável latente, como é o caso da variável Folga Orçamentária. Desta forma as variáveis que não demonstraram R^2 satisfatórios, foram mantidas no modelo.

Tabela 105 – Índices de ajuste do modelo alternativo - influência da Estrutura, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	524,925
Graus de Liberdade - GL	-	204
χ^2/GL	≤ 5	2,573
P	< 0,05	0,000
GFI	> 0,90	0,880
AGFI	> 0,90	0,851
CFI	> 0,90	0,884
TLI	> 0,90	0,869
NFI	> 0,90	0,825
PNFI	> 0,80	0,729
RMSEA	< 0,10	0,070
SRMR	< 0,10	0,090

Fonte: Dados da pesquisa.

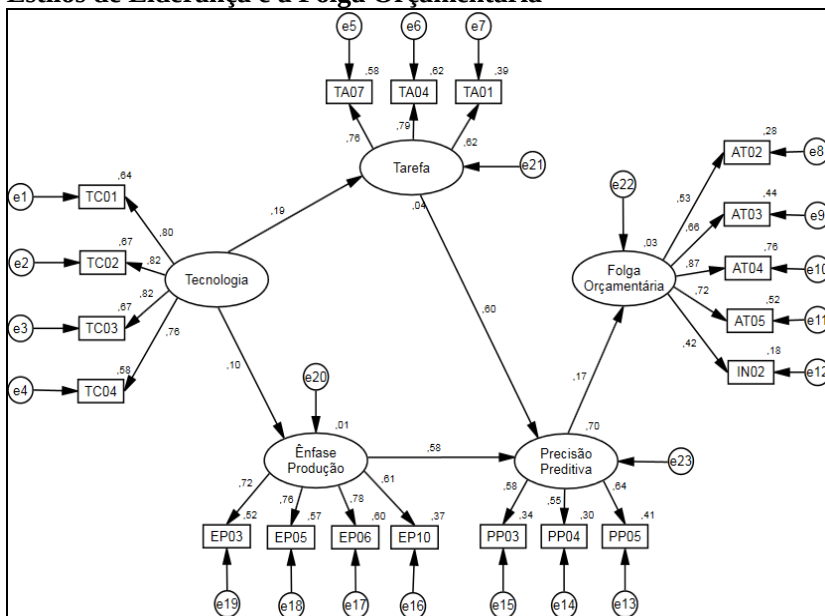
O valor do χ^2/GL que analisa a validade do modelo demonstra-se satisfatório, sendo de 2,573 e estatisticamente significativo ($p < 0,05$). Quanto aos índices de ajuste absoluto GFI e AGFI, embora próximas do valor de 0,90, não resultaram em valores esperados. O RMSEA E O SRMR demonstraram valores abaixo do recomendado, o que demonstra valor satisfatório, comprovando bom ajuste do modelo.

Os índices incrementais, TLI, CFI e NFI não apresentaram valores de referência expostos na Tabela 103, porém, por considerar que estão próximos de 1,0 (conforme sugere a literatura), consideram-se

aceitáveis os valores de 0,869, 0,884 e 0,827, respectivamente. Assim, será possível comparar e melhorar o modelo com o desenvolvimento de futuras pesquisas, considerando que estes índices demonstraram melhor ajustamento se comparado com o modelo geral.

Observou-se que a carga fatorial do modelo alternativo para a relação indireta da Precisão Preditiva com a Folga Orçamentária foi de 0,186, e para o modelo geral foi de 0,273, o que demonstra redução no coeficiente analisado. A Figura 56 demonstra o modelo alternativo entre a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária. Percebe-se que nas relações das variáveis latentes para as observáveis, os coeficientes são significativos, por apresentarem valores superiores a 0,35, sugerido para a amostra utilizada.

Figura 56 – Modelo Alternativo proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.

Para o modelo alternativo apresentado na Figura 56, inicialmente foram excluídas as relações diretas entre a Tecnologia e a Folga Orçamentária, a Tarefa e a Folga, a Tecnologia com a Precisão Preditiva e a Ênfase na Produção com a Folga Orçamentária.

Os resultados dessas exclusões não foram satisfatórios, considerando os índices de ajustes do modelo. Posteriormente, uma relação direcional entre a Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva e entre a Tarefa com a Precisão Preditiva foram incluídas, identificando coeficientes de correlações de 0,58 e 0,60, respectivamente.

Esse teste demonstrou influência indireta de ambos os estilos (a Tarefa, a Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva) na Folga Orçamentária. Na Tabela 106 é possível observar os coeficientes e a significância do modelo alternativo.

Por meio dos *p-values* é possível analisar as hipóteses de pesquisa. Assim, constata-se que, diretamente, a Tecnologia influencia a Tarefa por demonstrar *p-value* de 0,005. Diante das relações indiretas, observa-se que a Precisão Preditiva se relaciona com a Folga Orçamentária (0,017), intermediada pela variável contingencial Tecnologia e os estilos: Tarefa, Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva, fato que se comprova por demonstrar *p-value* abaixo do que sugere a literatura ($<0,05$).

As duas variáveis observadas IN02 e TA02 com R^2 de 0,181 e 0,284 foram mantidas no modelo, pois com sua exclusão não seria possível rodar a AFC.

Tabela 106 – Coeficientes padronizados e significância do modelo alternativo – Tecnologia, Estilos e Folga Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Ênfase_Produção	←	Tecnologia	0,065	0,043	1,530	0,126	0,100	0,010
Tarefa	←	Tecnologia	0,112	0,040	2,805	0,005	0,190	0,036
Precisão_Preditiva	←	Tarefa	0,585	0,091	6,432	0,000	0,595	0,699
Precisão_Preditiva	←	Ênfase_Produção	0,512	0,075	6,783	0,000	0,576	0,699
Folga_Orçamentária	←	Precisão_Preditiva	0,237	0,099	2,388	0,017	0,175	0,030
TA07	←	Tarefa	1,276	0,131	9,751	0,000	0,761	0,578
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,622	0,387
TA04	←	Tarefa	1,220	0,124	9,817	0,000	0,791	0,625
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,533	0,284
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,119	0,134	8,343	0,000	0,662	0,438
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,335	0,145	9,192	0,000	0,870	0,756
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,237	0,142	8,721	0,000	0,719	0,517
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,654	0,106	6,179	0,000	0,425	0,181
TC02	←	Tecnologia	1,013	0,066	15,438	0,000	0,820	0,672
TC03	←	Tecnologia	1,065	0,069	15,389	0,000	0,817	0,668
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,160	0,149	7,764	0,000	0,641	0,411
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,579	0,335
PP04	←	Precisão_Preditiva	0,976	0,138	7,072	0,000	0,547	0,300
EP10	←	Ênfase_Produção	1,042	0,108	9,684	0,000	0,605	0,367
TC01	←	Tecnologia	1,000*				0,800	0,641
TC04	←	Tecnologia	0,923	0,065	14,187	0,000	0,760	0,578
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,722	0,522
EP06	←	Ênfase_Produção	1,372	0,115	11,961	0,000	0,778	0,605
EP05	←	Ênfase_Produção	1,392	0,118	11,744	0,000	0,756	0,572

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do modelo também se deu por meio dos índices de ajuste, conforme a Tabela 107. O χ^2 demonstra razão de verossimilhança de 163,918 para 87 Graus de Liberdade, sendo estatisticamente significativos no nível de 0,000. Quanto à validade χ^2/GL , têm-se 1,884, o que comprova a qualidade do modelo. As medidas de ajuste absoluto, GFI (0,938) e AGFI (0,914), resultaram em valores esperados, superiores ao modelo geral.

Tabela 107 – Índices de ajuste do modelo alternativo - influência da Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	163,918
Graus de Liberdade - GL	-	87
χ^2/GL	≤ 5	1,884
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,938
AGFI	$> 0,90$	0,914
CFI	$> 0,90$	0,956
TLI	$> 0,90$	0,947
NFI	$> 0,90$	0,911
PNFI	$> 0,80$	0,755
RMSEA	$< 0,10$	0,052
SRMR	$< 0,10$	0,130

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando outros índices absolutos como o RMSEA, este apresentou valor de 0,052. Os índices incrementais, como o TLI, o CFI e o NFI, apresentaram os valores de referência que são preconizados na Tabela 107, validando o modelo proposto para a dimensão de Tecnologia.

Comparando-se os resultados do modelo alternativo com o modelo geral, destaca-se que as relações diretas inseridas neste modelo apresentaram melhorias nos índices e demonstraram boas cargas fatoriais, porém, a relação indireta apresentou carga fatorial inferior (0,175) se comparado com o modelo geral, que foi de 0,237; fato que instiga o desenvolvimento de pesquisas para comparações futuras.

Na sequência apresentam-se a AFC das variáveis contingenciais, estilos de liderança e a folga organizacional do grupo Estratégia Prospectora. Objetiva-se com essa análise demonstrar como os modelos gerais apresentados em seções antecedentes se comportariam considerando apenas esse grupo de respondentes, que caracterizam as indústrias têxteis como Prospectoras.

4.7 RELAÇÃO INDIRETA DAS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS, ESTILOS DE LIDERANÇA E FOLGA ORGANIZACIONAL DO GRUPO ESTRATÉGIA PROSPECTORA

Observou-se que dentre os 324 respondentes, 196 (60%) consideraram que a estratégia utilizada pela organização têxtil seja do tipo Prospectora. Dessa forma, optou-se em aplicar a AFC com o grupo definido como Estratégia Prospectora, com o objetivo de verificar se os modelos para esse grupo apresentavam resultados divergentes dos modelos gerais envolvendo os 324 líderes.

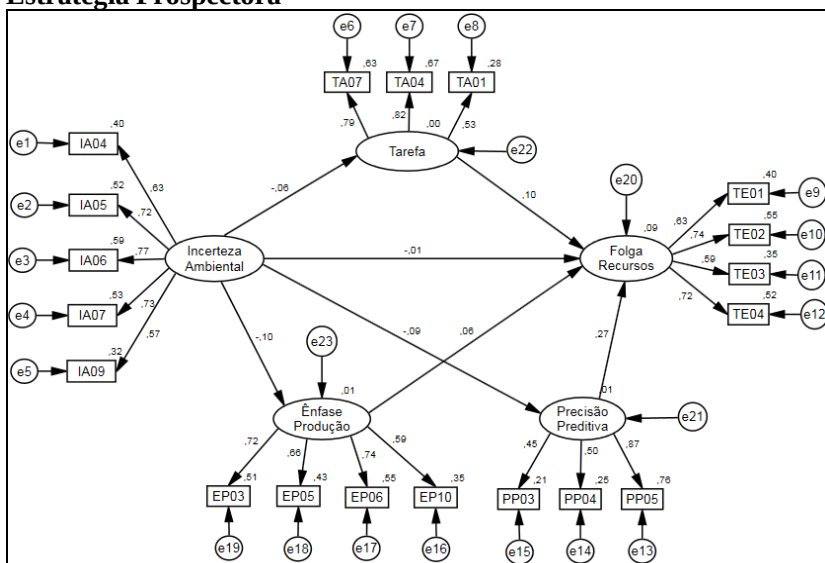
Para tanto, subdividiu-se a análise observando a relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga de recursos, bem como a relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga orçamentária.

4.7.1 Relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga de recursos para o grupo Estratégia Prospectora

A estratégia prospectora é caracterizada por Miles et al. (1978) como àquela que demonstra um ambiente dinâmico e com capacidade de explorar novos produtos e oportunidades de mercado, o que pode ser comparado às indústrias têxteis, que para se manterem competitivas no mercado, precisam fabricar produtos novos e diferentes a cada estação do ano, o que justifica a caracterização destas empresas como Estratégia Prospectora.

Esta seção analisa as relações indiretas das variáveis contingenciais, estilos de liderança e a folga de recursos, utilizando a amostra dos respondentes (60%) que caracterizaram as empresas pertencentes à cadeia têxtil com uma Estratégia Prospectora. A Figura 57 demonstra o modelo estrutural para a primeira variável contingencial (Incerteza Ambiental).

Figura 57 – Modelo estrutural proposto para a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora



Fonte: Dados da pesquisa.

A relação indireta entre a Incerteza Ambiental, a Tarefa e a Folga de Recursos demonstra correlação positiva (0,10), assim como a relação da Incerteza com a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos (0,06), bem como com a Precisão Preditiva e a Folga (0,27). Traçando um comparativo desse grupo Estratégia com o modelo geral (contemplando todos os respondentes), observou-se que para essa análise, a relação da Incerteza Ambiental com a Folga de Recursos apresentou correlação baixa e negativa (de 0,08 para -0,01).

Percebe-se que as empresas caracterizadas como prospectoras demonstraram relação da Incerteza Ambiental com a Folga de Recursos de forma inversa, ou seja, quanto maior a Incerteza Ambiental para esse grupo, menor é a Folga de Recursos e vice-versa. Na Tabela 108 é possível observar os coeficientes padronizados e a significância do modelo proposto.

Tabela 108 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto – Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R²
Folga_Recursos	←	Tarefa	0,148	0,129	1,146	0,252	0,103	0,089
Folga_Recursos	←	Ênfase_Produção	0,068	0,099	0,690	0,490	0,062	0,089
Folga_Recursos	←	Precisão_Preditiva	0,412	0,157	2,627	0,009	0,269	0,089
Folga_Recursos	←	Incerteza_Ambiental	-0,009	0,073	-0,118	0,906	-0,010	0,089
Tarefa	←	Incerteza_Ambiental	-0,034	0,051	-0,662	0,508	-0,058	0,003
Ênfase_Produção	←	Incerteza_Ambiental	-0,077	0,067	-1,146	0,252	-0,103	0,011
Precisão_Preditiva	←	Incerteza_Ambiental	-0,051	0,049	-1,034	0,301	-0,095	0,009
TA07	←	Tarefa	1,621	0,253	6,406	0,000	0,791	0,626
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,527	0,278
TA04	←	Tarefa	1,558	0,247	6,304	0,000	0,818	0,669
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,632	0,400
TE02	←	Folga_Recursos	1,179	0,162	7,275	0,000	0,738	0,545
TE03	←	Folga_Recursos	1,100	0,173	6,364	0,000	0,589	0,347
TE04	←	Folga_Recursos	1,214	0,168	7,213	0,000	0,721	0,520
IA05	←	Incerteza_Ambiental	1,127	0,144	7,830	0,000	0,724	0,524
PP05	←	Precisão_Preditiva	2,059	0,535	3,846	0,000	0,870	0,756
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,455	0,207
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,149	0,247	4,660	0,000	0,500	0,250
IA06	←	Incerteza_Ambiental	1,178	0,145	8,107	0,000	0,767	0,589
IA07	←	Incerteza_Ambiental	1,019	0,130	7,846	0,000	0,726	0,527
IA04	←	Incerteza_Ambiental	1,000*				0,633	0,400
IA09	←	Incerteza_Ambiental	0,779	0,119	6,533	0,000	0,568	0,323
EP05	←	Ênfase_Produção	1,259	0,169	7,444	0,000	0,658	0,434
EP06	←	Ênfase_Produção	1,279	0,161	7,919	0,000	0,741	0,550
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,716	0,513
EP10	←	Ênfase_Produção	1,040	0,152	6,845	0,000	0,592	0,350

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da Tabela 108 é possível constatar que apenas a relação indireta da Incerteza Ambiental com a Precisão Preditiva e a Folga de Recursos demonstrou *p-value* inferior a 0,05 demonstrando relação entre ambos. Fato este que também se confirmou no modelo geral contemplando os 324 respondentes. Diferente do modelo geral, o grupo Estratégia Prospectora não apresentou relação indireta da Incerteza Ambiental com a Tarefa e a Folga de Recursos, bem como não demonstrou relação da Ênfase na Produção com a Folga de Recursos.

Tabela 109 – Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	538,769
Graus de Liberdade - GL	-	145
χ^2/GL	≤ 5	3,716
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,786
AGFI	$> 0,90$	0,719
CFI	$> 0,90$	0,699
TLI	$> 0,90$	0,645
NFI	$> 0,90$	0,635
PNFI	$> 0,80$	0,539
RMSEA	$< 0,10$	0,118
SRMR	$< 0,10$	0,185

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 109 demonstra os índices de ajuste do modelo que envolve a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos para o grupo Estratégia. O χ^2 demonstra razão de verossimilhança de 538,769 para 145 Graus de Liberdade, sendo estatisticamente significativos no nível de 0,000.

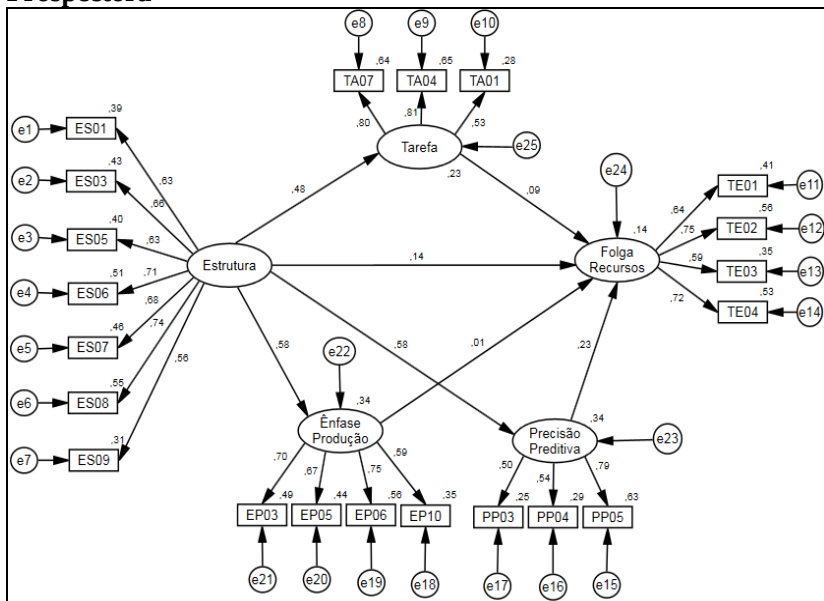
Quando analisada a validade do modelo χ^2/GL , têm-se 3,716, comprovando a qualidade do modelo. As medidas de ajuste absoluto, GFI e AGFI, embora próximos do valor recomendado não resultaram em valores esperados. Os índices incrementais, como o TLI (0,645), o CFI (0,699) e o NFI (0,635), não apresentaram os valores de referência que são preconizados na Tabela 109 e demonstraram valores inferiores se comparados ao modelo geral.

Porém, considerando que a literatura sugere valores aceitáveis próximos de 1,00, e que são escassos os estudos antecedentes para fins

de comparações, considera-se, ainda que não se tenha valores satisfatórios para todos os índices, que estes podem ser aperfeiçoados com novas pesquisas, envolvendo indústrias que caracterizam-se como Estratégia Prospectora, não invalidando a proposta apresentada.

Expõe-se na Figura 58 o modelo para a Estrutura com os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos.

Figura 58 – Modelo estrutural proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da relação indireta entre a Estrutura, os Estilos e a Folga de Recursos para o grupo Estratégia Prospectora apresentou resultados similares ao modelo geral envolvendo todos os líderes que participaram do estudo. As relações indiretas entre a Estrutura com a Precisão Preditiva e a Folga de Recursos demonstraram correlação positiva (0,23) maior. Baixa correlação é observada entre a Estrutura, a Ênfase na Produção e a Folga (0,01), e entre a Estrutura, a Tarefa e a Folga de Recursos (0,09).

Dessa forma, os resultados desse grupo corroboram o modelo geral, em que se percebe que o estilo de liderança Ênfase na Produção é

o estilo que apresenta menor influência quando se analisa a variável contingencial Estrutura e a Folga de Recursos das indústrias pesquisadas em Santa Catarina.

A Tabela 110 demonstra os coeficientes padronizados e a significância do modelo proposto – Estrutura, Estilos de Liderança e a Folga de Recursos, para o grupo Estratégia Prospectora.

Observa-se que houve significância apenas para as relações diretas (Estrutura com a Tarefa, com a Ênfase na Produção e com a Precisão Preditiva), por apresentar *p-value* abaixo de 0,05, fato que também se constatou no modelo geral.

A relação indireta da variável contingencial Estrutura com os Estilos de Liderança (Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva) e a Folga de Recursos não demonstrou valores de *p-values* significativos, conforme sugere Hair Jr. et al. (2009).

Tabela 110 – Coeficientes pad. e significância do modelo proposto – Estrutura, Estilos e Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R²
Folga_Recursos	←	Tarefa	0,125	0,151	0,826	0,409	0,086	0,143
Folga_Recursos	←	Ênfase_Produção	0,008	0,133	0,063	0,950	0,007	0,143
Folga_Recursos	←	Precisão_Preditiva	0,323	0,185	1,742	0,081	0,227	0,143
Folga_Recursos	←	Estrutura	0,112	0,120	0,931	0,352	0,144	0,143
Tarefa	←	Estrutura	0,258	0,058	4,428	0,000	0,482	0,232
Ênfase_Produção	←	Estrutura	0,394	0,071	5,583	0,000	0,581	0,337
Precisão_Preditiva	←	Estrutura	0,319	0,073	4,386	0,000	0,582	0,339
TA07	←	Tarefa	1,622	0,244	6,659	0,000	0,800	0,641
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,533	0,284
TA04	←	Tarefa	1,518	0,228	6,655	0,000	0,806	0,649
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,642	0,412
TE02	←	Folga_Recursos	1,178	0,156	7,547	0,000	0,747	0,558
TE03	←	Folga_Recursos	1,090	0,167	6,538	0,000	0,593	0,352
TE04	←	Folga_Recursos	1,204	0,162	7,456	0,000	0,725	0,525
ES03	←	Estrutura	1,238	0,164	7,540	0,000	0,655	0,430
ES01	←	Estrutura	1,000*				0,626	0,392
ES05	←	Estrutura	1,038	0,142	7,310	0,000	0,630	0,397
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,703	0,323	5,278	0,000	0,793	0,629
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,501	0,251
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,117	0,226	4,945	0,000	0,536	0,287
ES06	←	Estrutura	0,987	0,123	8,030	0,000	0,713	0,508
EP05	←	Ênfase_Produção	1,302	0,170	7,663	0,000	0,666	0,443
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,700	0,490
EP06	←	Ênfase_Produção	1,326	0,160	8,278	0,000	0,751	0,564
EP10	←	Ênfase_Produção	1,060	0,153	6,939	0,000	0,590	0,348
ES07	←	Estrutura	1,150	0,149	7,744	0,000	0,679	0,461
ES08	←	Estrutura	1,236	0,149	8,289	0,000	0,745	0,555
ES09	←	Estrutura	0,987	0,149	6,624	0,000	0,558	0,311

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices de ajuste do modelo são expostos na Tabela 111. O valor de χ^2/GL que analisa a validade do modelo demonstra-se satisfatório, sendo de 2,873 e estatisticamente significativo. Quanto aos índices de ajuste absoluto (GFI e AGFI), não resultaram em valores satisfatórios.

O RMSEA apresentou valor satisfatório, demonstrando bom ajuste do modelo. Os índices incrementais, TLI, CFI, NFI e PNFI não apresentaram valores de referência, assim como não se identificaram índices de ajuste esperados no modelo geral.

Tabela 111 – Índices de ajuste do modelo - influência da Estrutura, Estilos de Liderança e Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora

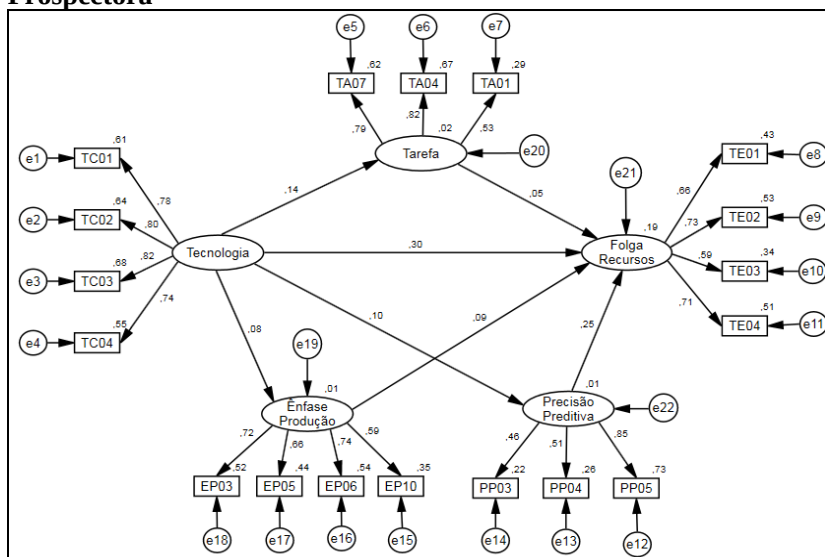
Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	522,865
Graus de Liberdade - GL	-	182
χ^2/GL	≤ 5	2,873
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,797
AGFI	$> 0,90$	0,742
CFI	$> 0,90$	0,774
TLI	$> 0,90$	0,739
NFI	$> 0,90$	0,696
PNFI	$> 0,80$	0,603
RMSEA	$< 0,10$	0,098
SRMR	$< 0,10$	0,124

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a ausência de estudos empíricos que validam o modelo, ou que permitem comparações, ainda que não se tenha demonstrado valores satisfatórios para os índices absolutos e incrementais, o modelo pode ser melhorado em futuras pesquisas.

Na Figura 59 é apresentado o modelo estrutural para a Tecnologia com os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos.

Figura 59 – Modelo estrutural proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora



Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere às relações indiretas: Tarefa e a Folga de Recursos (0,05), a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos (0,09) e a Precisão Preditiva com a Folga de Recursos (0,25), apresentaram correlações positivas. A maior correlação se observou entre o Estilo de Liderança “Precisão Preditiva” e a Folga de Recursos, pressupondo que este estilo é o que demonstra maior influência quando se analisa a Tecnologia e a Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora.

Comparando o modelo geral envolvendo todos os líderes, com o grupo que caracteriza as empresas como Prospectoras, observou-se que a relação indireta da Precisão Preditiva com a Folga de Recursos demonstrou aumento (de 0,19 para 0,25), e redução dos coeficientes para as relações indiretas entre a Ênfase na Produção e a Tarefa com a Folga de Recursos, porém não demonstrou relação indireta entre estes.

Constata-se que tanto para o modelo geral, envolvendo os três tipos de estratégias (prospectora, analisadora e defensora), como o modelo contemplando apenas os líderes que caracterizam a empresa como prospectora (aquela que retrata um ambiente mais dinâmico, com maior capacidade de encontrar e explorar novos produtos e novas oportunidades), demonstraram relação com a folga de recursos

caracterizada pelo tempo disponibilizado pelos líderes, o que supõe que o recurso “tempo” é um requisito essencial para as empresas do ramo têxtil que constantemente estão alterando e investindo em novos produtos.

A relação indireta da Tarefa e da Ênfase na Produção com a Folga de Recursos não demonstrou influência, por apresentar *p-value* de 0,593 e 0,287, respectivamente. Das relações diretas, houve influência apenas da Tecnologia com a Folga de Recursos ($p < 0,05$), diferente do modelo contemplando os 324 respondentes, que apresentou influência direta entre a Tecnologia e a Tarefa.

Tabela 112 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto – Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Folga_Recursos	←	Tarefa	0,068	0,128	0,535	0,593	0,046	0,187
Folga_Recursos	←	Ênfase_Produção	0,105	0,099	1,064	0,287	0,093	0,187
Folga_Recursos	←	Precisão_Preditiva	0,395	0,154	2,567	0,010	0,253	0,187
Folga_Recursos	←	Tecnologia	0,223	0,067	3,321	0,000	0,298	0,187
Tarefa	←	Tecnologia	0,073	0,044	1,639	0,101	0,143	0,021
Ênfase_Produção	←	Tecnologia	0,051	0,057	0,891	0,373	0,078	0,006
Precisão_Preditiva	←	Tecnologia	0,046	0,043	1,075	0,282	0,097	0,009
TA07	←	Tarefa	1,592	0,245	6,496	0,000	0,787	0,620
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,535	0,286
TE01	←	Folga_Recursos	1,000*				0,658	0,433
TE02	←	Folga_Recursos	1,123	0,148	7,565	0,000	0,731	0,534
TE03	←	Folga_Recursos	1,052	0,161	6,543	0,000	0,587	0,344
TE04	←	Folga_Recursos	1,157	0,155	7,486	0,000	0,714	0,510
TC01	←	Tecnologia	1,000*				0,779	0,607
TC02	←	Tecnologia	1,034	0,092	11,226	0,000	0,802	0,644
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,142	0,244	4,689	0,000	0,508	0,258
TC03	←	Tecnologia	1,102	0,096	11,505	0,000	0,824	0,679
TC04	←	Tecnologia	0,894	0,087	10,332	0,000	0,742	0,550
EP06	←	Ênfase_Produção	1,266	0,160	7,910	0,000	0,737	0,543
EP05	←	Ênfase_Produção	1,261	0,169	7,476	0,000	0,662	0,438
TA04	←	Tarefa	1,536	0,240	6,389	0,000	0,818	0,669
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,465	0,216
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,976	0,501	3,943	0,000	0,853	0,727
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000				0,719	0,516
EP10	←	Ênfase_Produção	1,036	0,151	6,850	0,000	0,592	0,350

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 113 apresenta os índices de ajuste do modelo para o grupo Estratégia.

Tabela 113 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga de Recursos do grupo Estratégia Prospectora

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	563,145
Graus de Liberdade - GL	-	128
χ^2/GL	≤ 5	4,400
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,773
AGFI	$> 0,90$	0,697
CFI	$> 0,90$	0,696
TLI	$> 0,90$	0,636
NFI	$> 0,90$	0,644
PNFI	$> 0,80$	0,539
RMSEA	$< 0,10$	0,132
SRMR	$< 0,10$	0,194

Fonte: Dados da pesquisa.

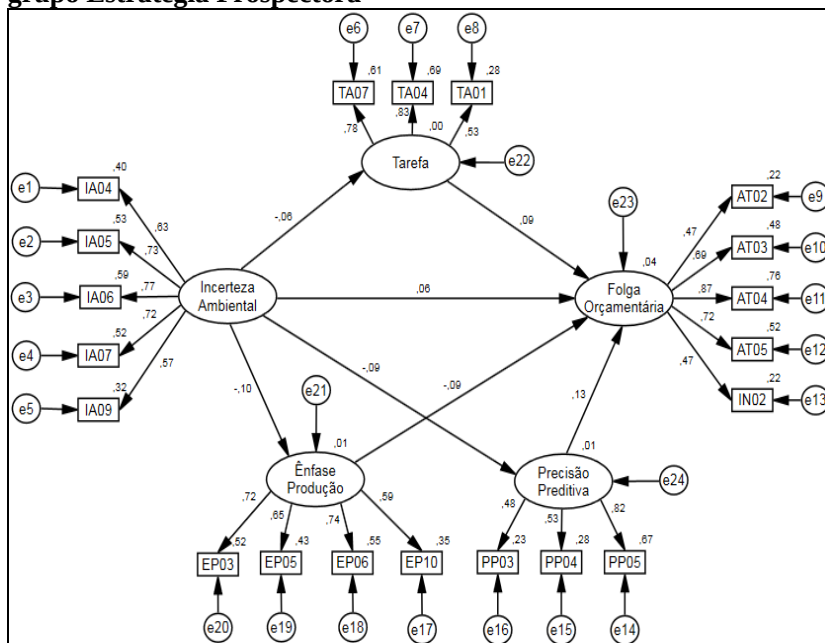
De acordo com os dados da Tabela 113, o χ^2/GL apresentou índice de 4,400. Esse valor é considerado aceitável, tendo em vista que apresentou valor abaixo do que recomenda a literatura. Os indicadores GFI e AGFI que idealmente devem ser superiores a 0,90 não atenderam ao mínimo estipulado. O CFI apresentou valor de 0,755, abaixo do que recomenda a literatura. Por sua vez, os indicadores RMSEA (0,132) e SRMR (0,194) não atenderam aos critérios recomendados de ser menor do que 0,10. Optou-se em não invalidar o modelo, considerando que a literatura sugere valores próximos de 1,0 (quanto maior, melhor) e que futuras pesquisas podem vir a utilizar o respectivo modelo para fins de comparações com empresas que se destacam por ter uma Estratégia prospectora.

4.7.2 Relação indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga orçamentária para o grupo Estratégia Prospectora

A seção apresenta a relação indireta das variáveis contingenciais Incerteza Ambiental, Estrutura e Estratégia com os estilos de liderança e a Folga Orçamentária. Demonstram-se os modelos estruturais, os coeficientes padronizados, a significância e os índices de

ajustes dos modelos, contemplando o grupo que caracterizou a Estratégia da empresa como prospectora. A Figura 60 demonstra o modelo estrutural para a variável contingencial Incerteza Ambiental.

Figura 60 – Modelo estrutural proposto para a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora



Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se que a relação indireta envolvendo a Incerteza Ambiental e os estilos de liderança (a Tarefa, a Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva), demonstraram correlações baixas. Já a relação indireta que contempla a Ênfase na Produção e a Folga Orçamentária demonstrou coeficiente negativo (-0,09), o que sugere que quanto menor a Incerteza Ambiental dos líderes em relação aos eventos externos, maior a propensão para um estilo com Ênfase na Produção e menor a Folga Orçamentária.

Os resultados são similares aos coeficientes identificados na análise do modelo geral, percebendo que a relação que apresentou significância do modelo inicial (a Incerteza Ambiental com a Precisão Preditiva e a Folga Orçamentária) não se observou nessa análise com o

grupo Estratégia Prospectora, conforme observa-se nos dados da Tabela 114. Os dados demonstram que os líderes de indústrias que retratam ambientes mais dinâmicos e que constantemente exploram novos produtos, não são influenciadas pela incerteza ambiental para criação de folga orçamentária.

É possível constatar que nas relações indiretas, os *p-values* apresentaram valores acima de 0,05, sugerindo que a Incerteza Ambiental não influencia a relação dos estilos de liderança na Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora. As relações diretas das variáveis latentes para as observadas apresentaram valores significativos.

Tabela 114 – Coeficientes pad. e significância do modelo – Incerteza Ambiental, Estilos e Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R²
Folga_Orçamentária	←	Tarefa	0,137	0,131	1,046	0,296	0,092	0,036
Folga_Orçamentária	←	Ênfase_Produção	-0,104	0,101	-1,035	0,301	-0,092	0,036
Folga_Orçamentária	←	Precisão_Preditiva	0,195	0,142	1,373	0,170	0,130	0,036
Folga_Orçamentária	←	Incerteza_Ambiental	0,049	0,074	0,671	0,502	0,058	0,036
Tarefa	←	Incerteza_Ambiental	-0,034	0,050	-0,680	0,496	-0,060	0,010
Ênfase_Produção	←	Incerteza_Ambiental	-0,077	0,067	-1,144	0,253	-0,102	0,009
Precisão_Preditiva	←	Incerteza_Ambiental	-0,053	0,053	-0,990	0,322	-0,093	0,004
TA07	←	Tarefa	1,603	0,249	6,425	0,000	0,779	0,607
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,525	0,276
TA04	←	Tarefa	1,588	0,255	6,228	0,000	0,831	0,690
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,470	0,221
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,312	0,222	5,899	0,000	0,691	0,477
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,497	0,239	6,265	0,000	0,869	0,756
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,409	0,235	6,003	0,000	0,721	0,520
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,824	0,172	4,777	0,000	0,465	0,217
IA05	←	Incerteza_Ambiental	1,128	0,143	7,862	0,000	0,726	0,527
IA04	←	Incerteza_Ambiental	1,000*				0,634	0,402
IA06	←	Incerteza_Ambiental	1,176	0,145	8,131	0,000	0,768	0,590
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,835	0,470	3,903	0,000	0,819	0,671
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,481	0,231
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,150	0,244	4,715	0,000	0,529	0,280
IA07	←	Incerteza_Ambiental	1,013	0,129	7,845	0,000	0,723	0,523
EP05	←	Ênfase_Produção	1,249	0,168	7,428	0,000	0,655	0,429
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,718	0,515
EP06	←	Ênfase_Produção	1,276	0,161	7,935	0,000	0,742	0,550
EP10	←	Ênfase_Produção	1,040	0,151	6,871	0,000	0,593	0,352
IA09	←	Incerteza_Ambiental	0,775	0,119	6,527	0,000	0,566	0,321

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices de ajuste do modelo analisado são demonstrados na Tabela 115. As medidas de qualidade de ajuste absoluto para o modelo envolvendo a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária apresentaram χ^2 de 573,242 para 163 graus de liberdade (GL), sendo estatisticamente significantes.

A qualidade do modelo analisado (χ^2 /GL) demonstra valor aceitável de 3,517, o que comprova a qualidade do modelo. Outro indicador de ajuste absoluto é o RMSEA que não demonstrou valor aceitável (0,114).

Tabela 115 – Índices de ajuste do modelo - influência da Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora

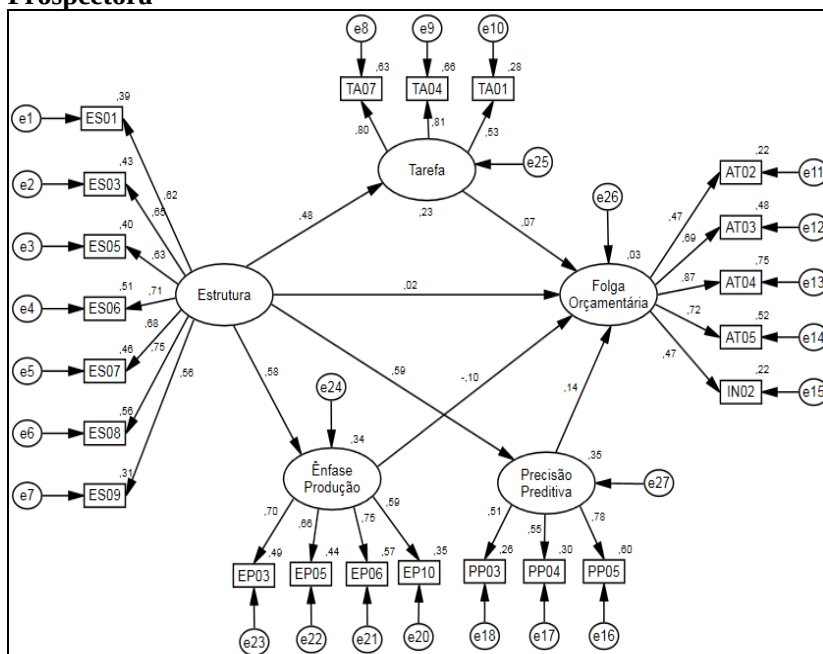
Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	573,242
Graus de Liberdade - GL	-	163
χ^2 /GL	≤ 5	3,517
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,785
AGFI	$> 0,90$	0,723
CFI	$> 0,90$	0,702
TLI	$> 0,90$	0,653
NFI	$> 0,90$	0,634
PNFI	$> 0,80$	0,544
RMSEA	$< 0,10$	0,114
SRMR	$< 0,10$	0,176

Fonte: Dados da pesquisa.

As medidas de ajustes incrementais como: CFI, TLI e NFI não resultaram em valores satisfatórios, porém, o modelo foi considerado validado por duas razões: para fins de comparações com futuras pesquisas e por considerar que valores próximos de 1,0 são considerados aceitáveis.

O segundo modelo estrutural proposto nesta seção envolve a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária, conforme a Figura 61.

Figura 61 – Modelo estrutural proposto para a Estrutura, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando as relações indiretas, observou-se correlação negativa entre a Ênfase na Produção e a Folga Orçamentária, evidenciando uma relação do tipo inversa. Essa relação também se constatou no modelo geral, o que sugere que quanto mais os líderes demonstram Ênfase na Produção, menor será a Folga Orçamentária.

A Tarefa e a Precisão Preditiva demonstraram relação positiva com a Folga Orçamentária, porém, não apresentaram *p-values* significativos (0,504 e 0,279), conforme pode-se observar na Tabela 116.

Tabela 116 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto – Estrutura, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R²
Folga_Orçamentária	←	Tarefa	0,103	0,154	0,668	0,504	0,070	0,029
Folga_Orçamentária	←	Ênfase_Produção	-0,120	0,137	-0,876	0,381	-0,103	0,029
Folga_Orçamentária	←	Precisão_Preditiva	0,200	0,185	1,082	0,279	0,141	0,029
Folga_Orçamentária	←	Estrutura	0,013	0,123	0,106	0,915	0,016	0,029
Tarefa	←	Estrutura	0,261	0,059	4,422	0,000	0,483	0,233
Ênfase_Produção	←	Estrutura	0,399	0,072	5,567	0,000	0,581	0,337
Precisão_Preditiva	←	Estrutura	0,332	0,075	4,440	0,000	0,589	0,347
TA07	←	Tarefa	1,611	0,242	6,665	0,000	0,795	0,633
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,534	0,285
TA04	←	Tarefa	1,526	0,229	6,653	0,000	0,810	0,657
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,472	0,223
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,307	0,221	5,919	0,000	0,691	0,478
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,484	0,236	6,283	0,000	0,867	0,752
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,399	0,233	6,017	0,000	0,720	0,518
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,821	0,171	4,789	0,000	0,466	0,217
ES03	←	Estrutura	1,246	0,167	7,470	0,000	0,654	0,428
ES01	←	Estrutura	1,000*				0,621	0,386
ES05	←	Estrutura	1,048	0,144	7,264	0,000	0,631	0,398
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,634	0,309	5,291	0,000	0,775	0,601
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,511	0,261
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,115	0,224	4,985	0,000	0,545	0,297
ES06	←	Estrutura	0,993	0,125	7,948	0,000	0,711	0,506
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,702	0,492
ES07	←	Estrutura	1,163	0,151	7,693	0,000	0,680	0,462
ES08	←	Estrutura	1,252	0,152	8,239	0,000	0,748	0,560
ES09	←	Estrutura	0,997	0,151	6,591	0,000	0,558	0,312
EP06	←	Ênfase_Produção	1,324	0,159	8,301	0,000	0,752	0,565
EP05	←	Ênfase_Produção	1,293	0,169	7,653	0,000	0,663	0,439
EP10	←	Ênfase_Produção	1,060	0,152	6,961	0,000	0,591	0,349

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

Houve significância nos valores de *p-values* para as relações diretas entre a variável contingencial Estrutura e os três Estilos de Liderança analisados. Os dados não apresentam valores aceitáveis para considerar a influência indireta das respectivas relações. Comparando a análise do grupo Estratégia com a análise do modelo geral (324 respondentes), os resultados divergem no que se refere às relações indiretas, tendo em vista que o modelo geral demonstrou relação indireta da Precisão Preditiva com a Folga Orçamentária, enquanto nesta análise não demonstrou relação indireta dos Estilos de Liderança com a Folga Orçamentária, o que destaca que as mudanças constantes de produtos alocados em ambientes dinâmicos não interfere nos estilos de liderança para criação de folga orçamentária.

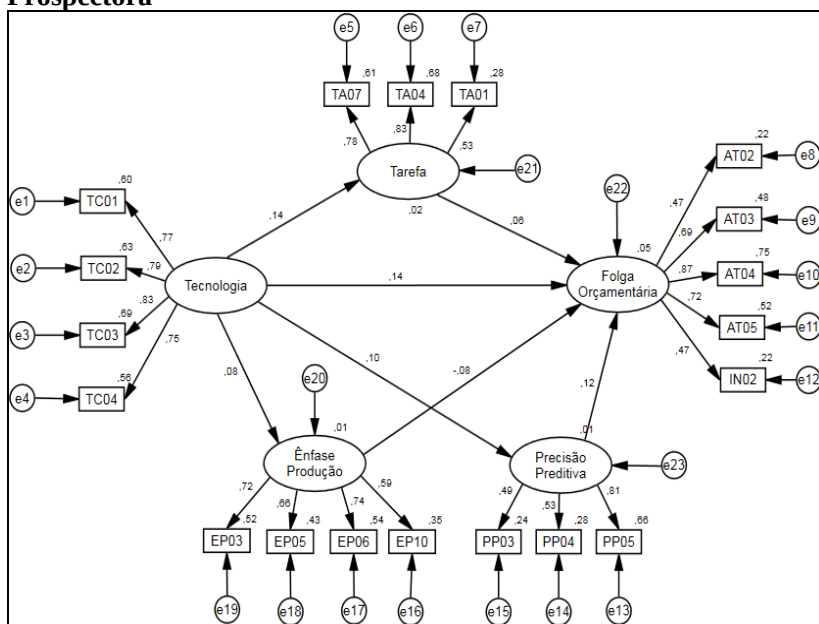
Tabela 117 – Índices de ajuste do modelo - influência da Estrutura, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	552,612
Graus de Liberdade - GL	-	202
χ^2/GL	≤ 5	2,731
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,796
AGFI	$> 0,90$	0,745
CFI	$> 0,90$	0,777
TLI	$> 0,90$	0,745
NFI	$> 0,90$	0,693
PNFI	$> 0,80$	0,606
RMSEA	$< 0,10$	0,094
SRMR	$< 0,10$	0,121

Fonte: Dados da pesquisa.

O RMSEA e o SRMR demonstraram valores satisfatórios, constatando bom ajuste do modelo. Os índices GFI, AGFI, TLI, CFI e NFI, não resultaram em valores satisfatórios. Considerando que a literatura sugere valores próximos de 1, valida-se o modelo a fim de compará-lo e melhorá-lo com o desenvolvimento de futuras pesquisas envolvendo empresas caracterizadas com Estratégia Prospectora. A Figura 62 demonstra o modelo estrutural proposto para a relação da Tecnologia com os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária.

Figura 62 – Modelo estrutural proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como na análise do modelo geral (envolvendo os 324 respondentes), a variável “Ênfase na Produção” demonstrou correlação baixa e negativa de $-0,08$ com a Folga Orçamentária, o que evidencia uma relação do tipo inversa. As demais relações também apresentaram valores baixos, sendo que a relação indireta que apresenta maior correlação foi observada entre a Precisão Preditiva e a Folga Orçamentária ($0,12$). Essa relação foi inferior à identificada no modelo geral ($0,24$).

As hipóteses de pesquisa podem ser analisadas por meio dos *p-values*. Assim, constata-se que tanto diretamente, quanto indiretamente, os valores de *p-values* foram superiores a $0,05$, o que não demonstra a relação entre as variáveis. A análise do modelo envolvendo a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária também se deu por meio dos índices de ajuste conforme expõe a Tabela 118.

Tabela 118 – Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto – Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
Folga_Orçamentária	←	Tarefa	0,094	0,129	0,727	0,467	0,063	0,051
Folga_Orçamentária	←	Ênfase_Produção	-0,095	0,100	-0,948	0,343	-0,083	0,051
Folga_Orçamentária	←	Precisão_Preditiva	0,184	0,140	1,312	0,190	0,123	0,051
Folga_Orçamentária	←	Tecnologia	0,109	0,066	1,660	0,097	0,144	0,051
Tarefa	←	Tecnologia	0,074	0,045	1,655	0,098	0,145	0,021
Ênfase_Produção	←	Tecnologia	0,052	0,058	,894	0,371	0,078	0,006
Precisão_Preditiva	←	Tecnologia	0,050	0,047	1,071	0,284	0,099	0,010
TA07	←	Tarefa	1,580	0,243	6,510	0,000	0,779	0,608
TA01	←	Tarefa	1,000*				0,533	0,284
TA04	←	Tarefa	1,557	0,245	6,344	0,000	0,826	0,683
AT02	←	Folga_Orçamentária	1,000*				0,474	0,225
AT03	←	Folga_Orçamentária	1,302	0,219	5,947	0,000	0,692	0,478
AT04	←	Folga_Orçamentária	1,480	0,234	6,320	0,000	0,867	0,752
AT05	←	Folga_Orçamentária	1,393	0,231	6,044	0,000	0,719	0,517
IN02	←	Folga_Orçamentária	0,819	0,170	4,807	0,000	0,467	0,218
TC02	←	Tecnologia	1,031	0,094	11,025	0,000	0,795	0,631
TC03	←	Tecnologia	1,119	0,097	11,487	0,000	0,832	0,692
PP05	←	Precisão_Preditiva	1,783	0,449	3,974	0,000	0,809	0,655
PP03	←	Precisão_Preditiva	1,000*				0,489	0,239
PP04	←	Precisão_Preditiva	1,135	0,240	4,733	0,000	0,531	0,282
EP10	←	Ênfase_Produção	1,038	0,151	6,874	0,000	0,594	0,352
TC01	←	Tecnologia	1,000*				0,774	0,599
TC04	←	Tecnologia	0,906	0,088	10,328	0,000	0,746	0,557
EP03	←	Ênfase_Produção	1,000*				0,720	0,518
EP06	←	Ênfase_Produção	1,262	0,160	7,910	0,000	0,736	0,541
EP05	←	Ênfase_Produção	1,253	0,168	7,460	0,000	0,659	0,435

*Valores iniciais fixados em 1,00.

Fonte: Dados da pesquisa.

O χ^2 demonstra razão de verossimilhança de 540,993 para 145 Graus de Liberdade, sendo estatisticamente significativos no nível de 0,000. Quanto à validade do modelo χ^2 /GL, têm-se 3,731, o que comprova a qualidade do modelo. As medidas de ajuste absoluto, GFI (0,787) e AGFI (0,720), embora próximos do valor de 0,90, não resultaram em valores esperados.

Tabela 119 – Índices de ajuste do modelo - influência da Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária do grupo Estratégia Prospectora

Medidas de Ajuste	Nível Esperado	Nível inicial encontrado
χ^2	-	540,993
Graus de Liberdade - GL	-	145
χ^2 /GL	≤ 5	3,731
P	$< 0,05$	0,000
GFI	$> 0,90$	0,787
AGFI	$> 0,90$	0,720
CFI	$> 0,90$	0,724
TLI	$> 0,90$	0,675
NFI	$> 0,90$	0,663
PNFI	$> 0,80$	0,562
RMSEA	$< 0,10$	0,118
SRMR	$< 0,10$	0,181

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os índices absolutos como o RMSEA e SRMR, estes apresentaram valores de 0,118 e 0,181, ambos acima do que sugere a literatura. Os índices incrementais, como o TLI, o CFI e o NFI, não apresentaram os valores de referência que são apresentados na Tabela 119. Porém, considerando que a literatura estipula valores aceitáveis àqueles próximos de 1,00, e que são escassos os estudos antecedentes para fins de comparações, considera-se, ainda que não se tenha valores satisfatórios para os índices, que estes podem ser aperfeiçoados posteriormente, envolvendo empresas caracterizadas com Estratégia Prospectora, não invalidando o modelo.

Comparando o modelo geral envolvendo a Folga de Recursos com o modelo Estratégia Prospectora, as análises demonstraram resultados similares e em determinadas relações, os resultados para o grupo Estratégia foram inferiores, o que sugere que independente dos modelos analisados, as relações tanto para o grupo com 324 respondentes, quanto para o grupo que caracterizou a empresa com Estratégia Prospectora, se mantiveram similares quando analisado o

estilo Precisão Preditiva e as variáveis contingenciais Incerteza Ambiental e Tecnologia. Isso demonstra que este estilo de liderança influencia tanto ambientes dinâmicos quanto ambientes com estratégias que competem com produtos estáveis no mercado.

A variável contingencial “estrutura” demonstrou resultados idênticos para os modelos analisados (modelo geral e grupo Estratégia Prospectora), não influenciando os estilos de liderança na Folga de Recursos. Para a Folga Orçamentária, os modelos demonstraram resultados divergentes, ou seja, para os modelos gerais, houve influência indireta da Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia com o estilo “precisão preditiva”, e não se observou essa influência para os modelos do grupo Estratégia Prospectora. Assim, os dados demonstram que para o grupo Estratégia Prospectora, que se caracteriza como um ambiente dinâmico, com inserção constante de novos produtos, nenhum estilo de liderança está influenciando a Folga Orçamentária, mediados pela Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia.

4.8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Considerando os resultados e evidências obtidas nas indústrias têxteis do Estado de Santa Catarina, envolvendo os líderes, gerentes, encarregados, supervisores e afins, nesta seção, apresenta-se uma análise e discussão das hipóteses, relacionando os resultados às evidências empíricas identificadas na literatura.

4.8.1 Influência direta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança

Santa Catarina ocupa posição de destaque no cenário internacional em relação a roupas de toucador/cozinha, tecidos atalhados e de camisetas *T-Shirt* confeccionados em malha de algodão. A economia industrial do Estado caracteriza-se pela forte concentração dos diferentes polos industriais, dentre eles o têxtil e o vestuário (FIESC, 2013). Percebe-se que as organizações que fizeram parte da pesquisa são de diferentes elos da cadeia têxtil do Estado de Santa Catarina, o que pode influenciar os resultados.

As regiões Norte Catarinense e o Vale do Itajaí predominaram no estudo. De acordo com a FIESC (2013), as concentrações industriais da região Norte Catarinense são o mobiliário, a madeira, os produtos de metal, a metalurgia, máquinas e equipamentos, autopeças, material elétrico, os produtos de plástico e vestuário. A região do Vale do Itajaí

concentra-se em indústrias têxteis, vestuário, industrial naval, produtos de metal e autopeças, fato que justifica a concentração das empresas têxteis dessas regiões que perfazem o estudo.

A pesquisa pauta-se na Teoria da Contingência envolvendo variáveis contingenciais internas e externas. As internas são aquelas que estão sob algum controle da gerência: estratégia, estrutura, tecnologia da informação, processos e cultura. Para as variáveis externas, têm-se a incerteza ambiental, provocada por imprevisibilidade nas ações dos clientes, fornecedores, concorrentes e por grupos reguladores (GORDON; NARAYANAM, 1984; GOVINDARAJAN, 1984, MOORES; YUEN, 2001). As variáveis contingenciais que foram consideradas para as hipóteses do estudo são: Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia.

O Quadro 32 apresenta os testes das hipóteses do estudo com o caminho estrutural, os *p-values* (nível de significância) e o resultado alcançado nas sub-hipóteses que analisa a influência direta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança.

Quadro 32 – Resumo dos testes das sub-hipóteses – Grupo I

Hipóteses	Caminho Estrutural	P-Value	Resultado
H _{1a}	Tarefa ← Incerteza Ambiental	0,204	Rejeitada
	Relacionamento ← Incerteza Ambiental	-	Não Analisada
	Ênfase Produção ← Incerteza Ambiental	0,080	Rejeitada
	Precisão Preditiva ← Incerteza Ambiental	0,030	Aceita
H _{1b}	Tarefa ← Estrutura	0,000	Aceita
	Relacionamento ← Estrutura	-	Não Analisada
	Ênfase Produção ← Estrutura	0,000	Aceita
	Precisão Preditiva ← Estrutura	0,000	Aceita
H _{1c}	Tarefa ← Tecnologia	0,003	Aceita
	Relacionamento ← Tecnologia	-	Não Analisada
	Ênfase Produção ← Tecnologia	0,079	Rejeitada
	Precisão Preditiva ← Tecnologia	0,078	Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 32 apresenta as sub-hipóteses da pesquisa. O Relacionamento, que faz parte dos Estilos de Liderança, não demonstrou valores satisfatórios na AFE e AFC, não sendo possível validar o modelo e, consequentemente, testar a respectiva sub-hipótese. Conforme os resultados, ao estudar a influência direta das variáveis contingenciais sobre os estilos de liderança, comprovou-se que existe evidência empírica da relação direta entre a Incerteza Ambiental e a Precisão Preditiva, por demonstrar um *p-value* de 0,030.

O resultado confirma a seguinte situação da sub-hipótese H_{1a} : a variável contingencial Incerteza Ambiental influencia diretamente o Estilo de Liderança Precisão Preditiva. Ao considerar que quando o ambiente é altamente incerto a gestão precisa analisar sobre como lidar com as incertezas (HOQUE, 2004); bem como o líder com características de precisão preditiva busca expor com clarividência e tem capacidade de prever os resultados com maior exatidão (STOGDILL, 1967); se justifica a relação encontrada para essa sub-hipótese.

Para a H_{1b} aceitou-se as seguintes relações: a variável contingencial Estrutura influencia diretamente os estilos de liderança Estrutura/Tarefa, a Ênfase na produção e a Precisão Preditiva. Em empresas em que as áreas podem ser claramente definidas, a tomada de decisão pode ser delegada e o controle organizacional é mantido (GOSSELIN, 2011). A estrutura geralmente pode ser identificada por meio da autoridade gerencial, ou seja, tomada de decisão em relação ao número de funcionários, contratações, horas extras, entrega de produtos, investimentos, entre outros (GERDIN, 2005). Assim, pressupõe-se que quanto maior a autoridade dos líderes em relação à tomada de decisão (variável contingencial), maior será a influência nos estilos de liderança.

As competências tecnológicas são fundamentais para capturar oportunidades por meio do desenvolvimento de novos produtos de alta qualidade e/ou tecnologias (LI; ZHANG; CHAN, 2005). Com base nos resultados, não foi possível verificar que a variável contingencial Tecnologia influencia diretamente os estilos de liderança Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva da indústria têxtil de Santa Catarina, o que aceita apenas a seguinte relação para a H_{1c} : a variável contingencial Tecnologia influencia diretamente o estilo Tarefa.

Considerando as questões que envolvem a Estrutura/Tarefa (eu faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles, eu deixo as minhas atitudes claras para o grupo e eu me certifico que a minha participação no grupo seja compreendida), constata-se que há influência direta com a tecnologia das indústrias catarinenses, pois para Chenhall (2003), a tecnologia está relacionada à forma como os

processos de trabalho ocorrem na empresa (forma como as tarefas transformam insumos em produtos), incluindo *hardware*, *software*, materiais, pessoas e conhecimentos.

Outra justificativa para a influência direta entre a Tecnologia e a Tarefa é o fato de que os líderes com enfoque para a Tarefa definem papéis de forma inequívoca, apontam as tarefas e dependem do uso de regras e procedimentos que orientam e monitoram a adesão às normas que foram repassadas, o que pressupõe a relação direta das competências tecnológicas que são essenciais para capturar as oportunidades diante do desenvolvimento de novos produtos e/ou tecnologias, bem como da capacidade de controlar informações (LI; ZHANG; CHAN, 2005).

4.8.2 Influência direta das variáveis contingenciais com a folga organizacional (de recursos e orçamentária)

A folga organizacional pode ser operacionalizada não só em termos financeiros, mas com outros tipos de recursos que são necessários para melhores resultados. É relevante que a empresa tenha recursos de folga (pessoal, tempo e espaço) em níveis adequados, para que possa melhor trabalhar e garantir a eficiência, a eficácia, a produtividade e a excelência, proporcionando melhor qualidade (MALLIDOU et al., 2011). Os antecedentes de folga organizacional, de acordo com Sharfman et al. (1988), são: contingências ambientais, características organizacionais, valores e crenças de coalizão dominante.

Subunidades que são responsáveis por contingências críticas podem precisar de mais folga que outras, pois precisam de maior reservatório de recursos para responder às contingências (PFEFFER, 1992; NOHRIA; GULATI, 1995). Lau e Eggleton (2004) citam que quanto maior for a ênfase no orçamento, menor a propensão para folga. Quanto menor a ênfase, maior a propensão de folga (LAU; EGGLETON, 2004). Observou-se que para a H_{2a} : a variável contingencial Incerteza Ambiental influencia diretamente a folga de recursos e a orçamentária, não se confirmou.

Govindarajan (1986), citado por Elmassri e Harris (2011), afirma que a maior participação orçamentária reduz a propensão para criar folga em condições de altos níveis de incerteza ambiental. Conforme se observa no Quadro 33, a variável contingencial Estrutura apresenta influência direta apenas com a Folga de Recursos, fato que se justifica pelo valor do *p-value* ser inferior a 0,05. Ponderando que a folga de recursos se dá pelos recursos disponíveis na organização para

proporcionar a produtividade, a excelência e o desenvolvimento de produtos e serviços com qualidade, por meio de pessoal, espaço e tempo (MALLIDOU et al., 2011); e que a descentralização representa a medida em que as principais decisões são tomadas pelos líderes das unidades de negócios (GOSSELIN, 2011); se justifica a relação direta entre a Estrutura e a Folga de Recursos, ou seja, dependendo da autoridade para tomada de decisões, os líderes podem utilizar maior ou menor percentual de folga de recursos disponíveis.

Para a folga de recursos, questões como: com que frequência você tem tempo para fazer algo extra para a produção?; quantas vezes você tem tempo para falar com alguém sobre o plano de produção?; com que frequência você tem tempo para procurar alguma coisa (por exemplo, em um jornal, um livro ou na internet)?; com que frequência você tem tempo para falar com alguém sobre o novo produto? se mantiveram na modelagem. Essas questões estão diretamente relacionadas à folga de tempo que os envolvidos têm disponível nas empresas.

Quadro 33 – Resumo dos testes das sub-hipóteses – Grupo II

Hipóteses	Caminho Estrutural		<i>P-Value</i>	Resultado
H _{2a}	Folga Recursos	← Incerteza Ambiental	0,764	Rejeitada
	Folga Orçamentária	← Incerteza Ambiental	0,677	Rejeitada
H _{2b}	Folga Recursos	← Estrutura	0,000	Aceita
	Folga Orçamentária	← Estrutura	0,132	Rejeitada
H _{2c}	Folga Recursos	← Tecnologia	0,000	Aceita
	Folga Orçamentária	← Tecnologia	0,139	Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa.

Gerentes e administradores devem considerar os recursos de folga como um fator importante para alcançar os objetivos e resultados pretendidos. Algumas ações podem ser destinadas a satisfazer os funcionários, oferecendo-lhes melhores condições de trabalho, a expansão dos serviços comunitários e a cobertura contra mudanças ambientais inesperadas, tais como acidentes (MALLIDOU et al., 2001). Por meio dos dados obtidos, pressupõe-se que os líderes das indústrias têxteis pesquisadas valorizam o poder que lhes foi atribuído, relacionando positivamente à folga de recursos, possibilitando o tempo adicional para buscar conhecimentos específicos em sua área.

A disponibilidade de recursos (folga) nas organizações serve basicamente para quatro funções: como um incentivo para os atores organizacionais permanecerem dentro do sistema; como um recurso para resolução de conflitos; como um mecanismo de proteção no processo de fluxo de trabalho; como um facilitador de certos tipos de comportamento estratégico e criativo dentro da organização (BOURGEOIS, 1981).

Constatou-se que a Tecnologia apresentou influência direta com a Folga de Recursos ($p\text{-value} < 0,05$). Para Donada e Dostaler (2005), a folga pode assumir a forma de recursos não financeiros, como é o caso da folga de recursos (tempo), capacidade de produção não utilizada, horas de engenharia disponíveis. Tais recursos podem ser armazenados na empresa, ou deixados de lado para futuras necessidades, conforme cita Bourgeois (1981).

A influência direta pode ser atribuída à relevância na utilização de tecnologias sofisticadas para o desenvolvimento de novos produtos/serviços, produtos no estado da arte da tecnologia, investimentos das vendas em P&D e a competência da equipe de P&D no desenvolvimento da inovação/novos produtos, com o tempo despendido pelos líderes para obter informações relevantes sobre futuros investimentos e/ou desenvolvimento de novos produtos, visto que as tendências da moda oscilam periodicamente.

Com base nos resultados da pesquisa, não foi possível verificar que a Estrutura e a Tecnologia relacionam-se diretamente à Folga Orçamentária, o que possibilitou aceitar as seguintes situações para a H_{2b} e H_{2c} , respectivamente: a variável contingencial Estrutura e a variável Tecnologia influenciam diretamente a Folga de Recursos. Este fato pode ser atribuído ao que preconiza Merchant (1985), quando cita que como a propensão para criar folga é característica da gestão, é evidente que essa tendência possa ser aumentada ou reduzida pela forma

com que o sistema orçamentário venha ser concebido e implementado (MERCHANT, 1985).

4.8.3 Influência direta dos estilos de liderança com a folga organizacional (de recursos e orçamentária)

A liderança é considerada peça fundamental para a eficácia organizacional, o desenvolvimento e as mudanças na cultura da empresa. Ela envolve um processo pelo qual uma pessoa influencia seguidores para realizar e dirigir os objetivos organizacionais de forma coesa e coerente (ACAR, 2012). O terceiro grupo de hipóteses que se apresenta nessa seção analisa a influência direta dos estilos de liderança com a folga organizacional (de recursos e a orçamentária).

A Teoria da Contingência sugere que os líderes são retratados como mais eficazes quando se adaptam ao ambiente. Geralmente, o ambiente é definido em termos característicos dos seguidores (por exemplo: a capacidade, a motivação) ou elementos situacionais, como exigências de tarefas e estruturas (DERUE, 2011). De acordo com Casimir (2001), o Estilo Estrutura/Tarefa centra-se no estabelecimento de padrões e canais de comunicações definidos, organiza e define as relações do grupo, busca novas ideias, esclarece as expectativas do grupo, agenda trabalhos, verifica o cumprimento de regras e regulamentos, fixa prazos, repassa informações e ordens.

Já o líder com Ênfase na Produção é aquele que tem como principal objetivo o processo produtivo, aumento da produção e melhorias contínuas dos produtos que são fabricados e disponibilizados ao mercado (STOGDILL, 1963). O estilo Precisão Preditiva reflete o líder que expõe claramente as intenções e possui capacidade de prever o resultado precisamente (STOGDILL, 1963).

Quadro 34 – Resumo dos testes das sub-hipóteses – Grupo III

Hipóteses	Caminho Estrutural	<i>P-Value</i>	Resultado
H _{3a}	Folga Recursos ← Tarefa	0,000	Aceita
	Folga Orçamentária ← Tarefa	0,017	Aceita
H _{3b}	Folga Recursos ← Relacionamento	-	Não Analisada
	Folga Orçamentária ← Relacionamento	-	Não Analisada
H _{3c}	Folga Recursos ← Ênfase Produção	0,000	Aceita
	Folga Orçamentária ← Ênfase Produção	0,068	Rejeitada
H _{3d}	Folga Recursos ← Precisão Preditiva	0,002	Aceita
	Folga Orçamentária ← Precisão Preditiva	0,000	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados da pesquisa, foi possível constatar influência direta entre o estilo de liderança “Tarefa” e a Folga de Recursos ($p\text{-value}$ 0,000) e Orçamentária ($p\text{-value}$ 0,017), confirmando a H_{3a} : O estilo de liderança (Estrutura/Tarefa) influencia diretamente a folga de recursos e a orçamentária nas indústrias têxteis de Santa Catarina. Faz sentido essa influência, haja vista que o estilo faz com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles, as atitudes são claras para o grupo e a participação do líder é compreendida no grupo, o que possibilita a utilização da disponibilidade de recursos em forma de tempo e a atitude para a folga orçamentária.

O estilo Precisão Preditiva, que busca expor com clarividência e tem a capacidade de prever os resultados com precisão (STOGDILL, 1967), apresentou influência direta com a Folga de Recursos e a Folga Orçamentária, aceitando a H_{3d} : O estilo de liderança (Precisão Preditiva) influencia diretamente a folga de recursos e a orçamentária.

Para a H_{3c} aceita-se a seguinte relação: o estilo de liderança Ênfase na Produção influencia diretamente a Folga de Recursos. Este fato pode se relacionar ao que preconiza Lee (2011), quando destaca que a folga deve ser vista como um recurso valioso e que diz respeito à iniciativa gerencial, benéfica à empresa. Tal iniciativa vislumbra a necessidade de dedicar recursos de folga às atividades produtivas, o que justifica a relação do estilo com Ênfase na Produção à respectiva Folga.

Considerando que a folga orçamentária que predominou no estudo está relacionada a atitude para criar folga (para me proteger, submeto um orçamento que pode seguramente ser atingido; defino dois níveis de padrões: um entre “eu” e de produção (vendas), e outro padrão entre “eu” e a alta gestão, para ser seguro; nos bons tempos de negócios, o meu superior aceita um nível razoável de folga no orçamento departamental; folga no orçamento é bom para fazer coisas que não poderiam ser aprovadas oficialmente ou rapidamente); e institucionalização de folga (o meu superior recebe informações detalhadas sobre as atividades do departamento e de produção); e que o Estilo com Ênfase na Produção tem por objetivo os processos operacionais, pressupõe-se que as metas destes líderes são diferenciadas das metas de outros estilos de liderança ou, mais específicas para a área administrativa, o que pode justificar os resultados.

4.8.4 Influência indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga de recursos

Os resultados dessa seção demonstram a influência indireta das variáveis contingenciais (Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia), com os estilos de liderança (Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva) e a Folga de Recursos para o Modelo Geral, o Modelo Alternativo e o Modelo do Grupo Estratégia Prospectora. Destaca-se que para o Relacionamento (estilo de liderança) não realizou-se os testes das hipóteses.

A literatura sugere que quando os líderes percebem maior incerteza ambiental, tenderão a buscar informações de cunho não financeiro, informações externas, além de outros tipos de informações (GORDON; NARAYANAM, 1984), haja vista que na concepção de Govindarajan e Shank (1992), citados por Hoque (2004), quando o ambiente é altamente duvidoso, a gestão e os envolvidos nas tomadas de decisões devem pensar sobre como lidar com tais incertezas.

De acordo com Scott (1992), a melhor forma de organizar uma empresa depende das condições que ela opera. Pressupõe-se que tais condições estejam atreladas às variáveis contingenciais internas e externas à empresa, como a Incerteza Ambiental, e aos estilos de liderança, por terem poder de tomada de decisão. Assim, observou-se que diretamente a Incerteza Ambiental não demonstrou influência nos estilos de liderança, porém, quanto a $H_{4.1a}$ (Incerteza Ambiental), foram confirmadas as seguintes relações para o modelo geral: influência indireta na relação entre a Tarefa e a Folga de Recursos (0,040), a Ênfase na Produção com a Folga de Recursos (0,009) e a Precisão Preditiva com a respectiva Folga (0,015). Essa relação se deu por identificar valores de *p-values* inferiores a 0,05.

As abordagens baseadas em contingências, como a Incerteza Ambiental, e os estilos de liderança têm estabelecido que este último é mais eficaz em determinadas circunstâncias, ou seja, baseia-se na ideia de que podem ser exigidos conforme as circunstâncias mudam e que nenhum único estilo é melhor em todas as situações (OTLEY; PIERCE, 1995), justificando a relação indireta dos estilos de liderança (Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva) à Folga de Recursos, o que pressupõe que os líderes defendem o efeito positivo da folga no desempenho organizacional das indústrias têxteis, conforme sugere Lee (2011).

Quanto ao modelo alternativo, observou-se relação indireta apenas da Precisão Preditiva à Folga de Recursos (*p-value* 0,000), fato

que pode ser explicado por considerar que dependendo da situação que se encontra a organização, prevalecerão as características de determinado estilo de liderança, e consequentemente, tais características tendem a influenciar as decisões a serem tomadas (ABERNETHY; BOUWNS; LENT, 2010) por estes líderes.

Deve-se levar em consideração que para os modelos alternativos, algumas relações diretas e indiretas foram excluídas do modelo geral com objetivo de melhorar os índices de ajuste, não possibilitando a análise de algumas hipóteses de pesquisa observadas nos modelos gerais. Já para o modelo do grupo Estratégia Prospectora, aceitou-se a relação indireta entre a Precisão Preditiva e a Folga de Recursos. As demais relações indiretas não foram suportadas, o que difere do modelo geral.

A folga, de acordo com Lee (2011), é um recurso valioso e que diz respeito à iniciativa gerencial, benéfica à empresa. Tal iniciativa vislumbra a necessidade de dedicar recursos de folga às atividades produtivas. Considerando que a iniciativa gerencial possa estar relacionada aos estilos de liderança e que os líderes gerenciais geralmente fazem a mudança acontecer nas organizações (FERNÁNDEZ; WISE, 2010), é que se pressupõe que as contingências organizacionais impactam os estilos, influenciando a folga organizacional. Os líderes prestam atenção às mudanças ambientais, eles podem contribuir com a definição de metas e objetivos, levando as organizações ao sucesso (PIHIE; SADHEGI; ELIAS, 2011).

Os resultados da pesquisa corroboram o estudo de Cheng e Kesner (1997), que identificaram que a folga organizacional tem efeitos diferenciados sobre a extensão da resposta ambiental, considerando que quando uma empresa aloca recursos (folga) para a eficiência operacional interna, o aumento reduz a extensão da resposta ambiental por parte da gestão, que supostamente está relacionada aos estilos de liderança (tomadores de decisões). Quando a alocação é para os gastos com atividades de promoção e vendas, o oposto ocorre, o aumento da folga acresce a extensão da resposta ambiental dos líderes.

Conforme os resultados a $H_{4.1b}$ do modelo geral: a variável contingencial Estrutura influencia indiretamente a relação dos estilos de liderança à folga de recursos, não foi suportada, por ter demonstrado um *p-value* de 0,140 no caminho entre a Tarefa e a Folga de Recursos, *p-value* de 0,561 entre a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos e 0,060 para a relação indireta entre a Precisão Preditiva e a respectiva Folga, ambas demonstrando coeficiente de significância $> 0,05$.

Diferente do modelo geral e do modelo do grupo Estratégia Prospector, que não identificou relação indireta entre as variáveis, o modelo alternativo suporta a relação indireta da Ênfase na Produção com a Folga de Recursos, mediada pela variável contingencial Estrutura (*p-value* de 0,000).

Gosselin (2011) destaca que em organizações descentralizadas, os gerentes tomam diversas decisões, como determinar os requisitos de trabalho, ou selecionar o tipo ou a marca de um equipamento novo, o que explica a influência desta variável contingencial na relação do estilo Ênfase na Produção com a Folga de Recursos. Este estilo de liderança tem como principal objetivo o aumento da produção e carece de recursos superiores ao mínimo necessário para fabricar um determinado nível de produção (NOHRIA; GULATI, 1996), satisfazendo as necessidades imediatas dos negócios e conduzindo as atividades, programas e os objetivos estipulados (FACÓ; CSILLAG, 2010).

Quadro 35 – Resumo dos testes das sub-hipóteses – Grupo IV (Folga de Recursos)

Hipóteses e Caminhos		Modelo Geral		Modelo Alternativo		Modelo Estratégia	
Hipóteses	Caminhos	<i>P-Value</i>	Resultado	<i>P-Value</i>	Resultado	<i>P-Value</i>	Resultado
H _{4.1a} Incerteza Ambiental	F. Recursos ← Tarefa	0,040	Aceita	-	N. A.	0,252	Rejeitada
	F. Recursos ← Relac.	-	N. A.	-	N. A.	-	N. A.
	F. Recursos ← Ênf. Prod.	0,009	Aceita	-	N. A.	0,490	Rejeitada
	F. Recursos ← Prec. Pred.	0,015	Aceita	0,000	Aceita	0,009	Aceita
H _{4.1b} Estrutura	F. Recursos ← Tarefa	0,140	Rejeitada	-	N. A.	0,409	Rejeitada
	F. Recursos ← Relac.	-	N. A.	-	N. A.	-	N. A.
	F. Recursos ← Ênf. Prod.	0,561	Rejeitada	0,000	Aceita	0,950	Rejeitada
	F. Recursos ← Prec. Pred.	0,060	Rejeitada	-	N. A.	0,081	Rejeitada
H _{4.1c} Tecnologia	F. Recursos ← Tarefa	0,183	Rejeitada	-	N. A.	0,593	Rejeitada
	F. Recursos ← Relac.	-	N. A.	-	N. A.	-	N. A.
	F. Recursos ← Ênf. Prod.	0,008	Aceita	-	N. A.	0,287	Rejeitada
	F. Recursos ← Prec. Pred.	0,013	Aceita	0,000	Aceita	0,010	Aceita

Legenda: N.A = Não Analisada; F. Recursos = Folga de Recursos; Relac. = Relacionamento; Ênf. Produ. = Ênfase na Produção; Prec. Pred. = Precisão Preditiva.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao bloco da variável contingencial Tecnologia, a $H_{4.1c}$ (modelo geral): a variável contingencial Tecnologia influencia indiretamente a relação dos estilos de liderança à folga de recursos, foram aceitas as seguintes situações: relação indireta entre a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos (*p-value* 0,008); e entre a Precisão Preditiva com a Folga de Recursos (*p-value* 0,013). A relação entre o Relacionamento e a respectiva folga não foi analisada; e a relação indireta entre a Tarefa e a Folga de Recursos foi rejeitada.

Empresas com elevados níveis de recursos de folga têm maior capacidade para inovar e investir em mudanças estratégicas, a fim de aumentar o seu desempenho à longo prazo (DONADA; DOSTALER, 2005), o que supõe-se estar atrelado ao setor têxtil, que carece de inovações constantes nos produtos fabricados. Assim, é oportuna a relação indireta entre os estilos Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva com a Folga, mediada pela variável Tecnologia, considerando que as dimensões tecnológicas são caracterizadas de acordo com o processo produtivo utilizado pelas indústrias (DONALDSON, 2001) e com as decisões tomadas pelos líderes, gerentes, encarregados, supervisores, coordenadores e diretores.

Assim, mesmo que o estilo de liderança Tarefa tenha apresentado influência direta na Folga de Recursos, analisando a inserção da variável contingencial Tecnologia, observou-se que nas indústrias têxteis não há influência indireta entre a Tarefa e a Folga, o que sugere que a Tecnologia nada influencia nessa relação, tanto para o modelo geral, como para o modelo alternativo. Observou-se que para o modelo alternativo e o modelo do grupo Estratégia Prospectora foi aceita a relação indireta da Precisão Preditiva à Folga de Recursos. As demais relações não foram suportadas e/ou não foram analisadas, por considerar as particularidades de análise.

Competências tecnológicas são essenciais para capturar oportunidades por meio do desenvolvimento de novos produtos e/ou tecnologias (LI; ZHANG; CHAN, 2005). Considerando as especificidades do estilo Ênfase na Produção (eu instigo o grupo para um maior esforço; eu instigo o aumento da produção; peço aos membros do grupo para serem mais produtivos e eu mantenho o grupo trabalhando em sua plena capacidade), e para o Estilo Precisão Preditiva (as coisas geralmente acabam como eu prevejo; eu sou preciso na previsão de tendência de eventos e eu antecipo problemas e planos para os membros do grupo), ambos estão diretamente relacionados à variável contingencial Tecnologia, o que justifica a relação indireta.

A próxima seção apresenta a influência indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga orçamentária.

4.8.5 Influência indireta das variáveis contingenciais com os estilos de liderança e a folga orçamentária

Os recursos para serem considerados folga, de acordo com Sharfmann et al. (1988), devem ser visíveis e empregáveis no futuro. Podem ser usados para proteger a organização, tanto no que se refere à pressões internas, quanto externas. Três variáveis contingenciais foram objeto de análise: Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia.

Na concepção de Rayburn e Rayburn (1991), a Teoria da Contingência busca explicar a estrutura das organizações, sugerindo que o desenho da empresa depende da incerteza, da tecnologia e do tamanho. Outra variável contingencial utilizada pelo estudo é a estrutura que remete às atividades legitimadas e claramente definidas, áreas de responsabilidade e autoridade delineadas e o controle impessoal (BRUNS; WATERHOUSE, 1975).

No Quadro 36 observa-se o resumo dos testes das sub-hipóteses para a folga orçamentária. O Estilo de Liderança “Relacionamento” foi excluído dos modelos por não apresentar coeficientes e caminhos significativos nas análises precedentes.

As abordagens contingenciais relacionados aos estudos sobre liderança buscam estabelecer que o estilo será mais eficaz em determinadas circunstâncias e baseia-se na ideia de que os estilos podem ser exigidos conforme as circunstâncias se modificam, considerando que nenhum estilo é o melhor em todas as situações (OTLEY; PIERCE, 1995).

No que se refere à influência indireta da variável contingencial Incerteza Ambiental com os estilos e a folga orçamentária ($H_{4.2a}$), considera-se aceita a seguinte relação indireta para o modelo geral: Precisão Preditiva e a Folga Orçamentária, haja vista ter demonstrado índice de significância (p -value) de 0,003. Essa relação se justifica por considerar que a folga organizacional é um recurso que faz com que seja possível à empresa se ajustar a grandes alterações no ambiente externo com um menor impacto interno, assim como a experiência com novas posturas em relação ao meio ambiente, quer pela introdução de novos produtos ou por meio de inovações (BOURGEOIS, 1981; FACÓ; CSILLAG, 2010).

Quadro 36 – Resumo dos testes das sub-hipóteses – Grupo IV (Folga Orçamentária)

Hipóteses e Caminhos		Modelo Geral		Modelo Alternativo		Modelo Estratégia	
Hipóteses	Caminhos	<i>P-Value</i>	Resultado	<i>P-Value</i>	Resultado	<i>P-Value</i>	Resultado
H _{4.2a} Incerteza Ambiental	F. Orçamentária ← Tarefa	0,326	Rejeitada	-	N. A.	0,296	Rejeitada
	F. Orçamentária ← Relac.	-	N. A.	-	N. A.	-	N. A.
	F. Orçamentária ← Ênf. Prod.	0,388	Rejeitada	-	N. A.	0,301	Rejeitada
	F. Orçamentária ← Prec. Pred.	0,003	Aceita	0,005	Aceita	0,170	Rejeitada
H _{4.2b} Estrutura	F. Orçamentária ← Tarefa	0,877	Rejeitada	-	N. A.	0,504	Rejeitada
	F. Orçamentária ← Relac.	-	N. A.	-	N. A.	-	N. A.
	F. Orçamentária ← Ênf. Prod.	0,418	Rejeitada	-	N. A.	0,381	Rejeitada
	F. Orçamentária ← Prec. Pred.	0,007	Aceita	0,009	Aceita	0,279	Rejeitada
H _{4.2c} Tecnologia	F. Orçamentária ← Tarefa	0,545	Rejeitada	-	N. A.	0,467	Rejeitada
	F. Orçamentária ← Relac.	-	N. A.	-	N. A.	-	N. A.
	F. Orçamentária ← Ênf. Prod.	0,436	Rejeitada	-	N. A.	0,343	Rejeitada
	F. Orçamentária ← Prec. Pred.	0,003	Aceita	0,017	Aceita	0,190	Rejeitada

Legenda: N. A. = Não Analisada; F. Orçamentária = Folga Orçamentária; Relac. = Relacionamento; Ênf. Produ. = Ênfase na Produção; Prec. Pred. = Precisão Preditiva.

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa relação indireta da Precisão Preditiva com a Folga Orçamentária também se observou no modelo alternativo (*p-value* de 0,005). Já o modelo do grupo Estratégia Prospectora não demonstrou relação indireta entre a Precisão Preditiva e a Folga Orçamentária.

Por considerar que o estilo Precisão Preditiva é àquele em que o líder toma decisões de forma precisa; que a folga organizacional é caracterizada como um recurso que permite a uma organização ajustar as mudanças brutas do ambiente externo, com um mínimo de impacto e para experimentar novas posturas em relação ao ambiente, seja por meio de novos produtos ou inovações (BOURGEOIS, 1981), justifica-se tal relação indireta. Demais relações não foram suportadas quando analisada essa variável contingencial (Incerteza Ambiental).

Para a $H_{4.2b}$ envolvendo a Estrutura e a $H_{4.2c}$ envolvendo a Tecnologia, aceita-se as seguintes situações para o modelo geral: A relação indireta da Estrutura com a Precisão Preditiva à Folga Orçamentária (*p-value* 0,007) e a relação indireta da Tecnologia com a Precisão Preditiva à Folga Orçamentária (*p-value* 0,003).

Líderes que priorizam decisões precisas, que buscam prever o futuro e as tendências de mercado, os problemas e os planos, demonstraram influenciar indiretamente a Folga Orçamentária, tanto mediada pela Estrutura, que tem como objetivo a autoridade nas tomadas de decisões desses líderes, quanto pela Tecnologia, que enfatiza as tecnologias utilizadas pelas indústrias têxteis, os investimentos em P&D e as competências das equipes envolvidas (LI; ZHANG; CHAN, 2005) para o desenvolvimento dos produtos que envolvem a cadeia têxtil.

Quanto aos modelos alternativos, foi possível aceitar as seguintes situações: relação indireta entre a Precisão Preditiva e a Folga Orçamentária mediada pela Estrutura (*p-value* 0,009) e a relação indireta entre a Precisão Preditiva e a respectiva folga (*p-value* 0,017) mediada pela Tecnologia. No que se refere ao modelo do grupo Estratégia Prospectora não foi possível constatar relação indireta entre as variáveis analisadas, o que sugere que esse grupo Prospector não influencia os resultados se comparados ao modelo geral.

Os resultados empíricos sugerem que os estilos de liderança possam estar relacionados às contingências internas e externas, pois, de acordo com DeRue (2011), na concepção da Teoria da Contingência, quando os líderes se ajustam ao ambiente, tornam-se mais eficazes. Os ambientes interno e externo geralmente são definidos por meio das características dos envolvidos ou por meio de exigências em relação às tarefas e à estrutura. Assim, pressupõe-se uma possível relação das

contingências com os estilos de liderança que se identificaram nas indústrias têxteis objeto do estudo.

Para o estilo “Precisão Preditiva”, observou-se que as questões: as coisas geralmente acabam como eu prevejo; eu sou preciso na previsão de tendência de eventos e; eu antecipo problemas e planos para os membros do grupo, demonstraram relação com a Folga Orçamentária, que contemplou no modelo as questões: para me proteger, submeto um orçamento que pode seguramente ser atingido; defino dois níveis de padrões: um entre “eu” e de produção (vendas), e outro padrão entre “eu” e a alta gestão; para ser seguro, nos bons tempos de negócios, o meu superior aceita um nível razoável de folga no orçamento departamental; folga no orçamento é bom para fazer coisas que não poderiam ser aprovadas oficialmente ou rapidamente e; o meu superior recebe informações detalhadas sobre as atividades do departamento e de produção.

Os resultados da hipótese H_{4.2}: as variáveis contingenciais (Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia) influenciam indiretamente a relação do estilo de liderança à folga orçamentária das indústrias têxteis, pode ser comparada ao estudo de Ezzamel (1990). O autor identificou que nas organizações caracterizadas pelo tamanho, estrutura descentralizada e maior incerteza ambiental, os gerentes de níveis mais baixos tendem a ser bem mais informados sobre suas condições. A participação destes na elaboração do orçamento é susceptível de produzir dados mais realistas e fornecer incentivos motivacionais. Os resultados demonstram que o sistema orçamentário está relacionado às variáveis contextuais que enfrentam, revelando que a incerteza ambiental, como uma *proxy* para variáveis externas à organização, tem um impacto maior sobre a concepção do sistema orçamentário em comparação com outras variáveis. Assim, os dados dessa pesquisa sugerem que a Incerteza Ambiental, a Estrutura e a Tecnologia influenciam, por meio dos estilos de liderança (Precisão Preditiva), a Folga Orçamentária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Nessa seção são feitas as considerações finais da tese e as sugestões para o desenvolvimento de futuras pesquisas. Estudos envolvendo variáveis contingenciais, estilos de liderança e a folga organizacional ainda são incipientes no Brasil. Este estudo representa a iniciativa de comprovar empiricamente as influências das variáveis contingenciais – Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia – sobre os estilos de liderança – Tarefa, Ênfase na Produção e Precisão Preditiva – com a folga organizacional – de Recursos e Orçamentária.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta tese foi avaliar a influência de variáveis contingenciais na relação entre o estilo de liderança e a folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina. Com o desenvolvimento do estudo, buscou-se contribuir para pesquisas em folga organizacional. Destaca-se que não foram encontrados estudos similares envolvendo variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga, o que permite ser um estudo pioneiro no tema, que estende a literatura existente.

Para o desenvolvimento dos modelos apresentados utilizou-se como base estudos teóricos sobre as temáticas abordadas com o objetivo de verificar a realidade das empresas têxteis de Santa Catarina nessa concepção. A amostra compreendeu 324 respondentes de 41 indústrias têxteis, concentrando-se principalmente nas regiões do Vale do Itajaí e Norte Catarinense. Os envolvidos foram líderes, gerentes, encarregados, supervisores, diretores e outros profissionais com poder de tomada de decisões nos mais variados departamentos das empresas estudadas. Dos líderes que participaram da pesquisa, observou-se que 127 são do gênero feminino e 194 masculino. Em média, mencionam ter 35 anos, cursaram graduação e pós-graduação/especialização. No que se refere ao tempo de serviço, em média trabalham na empresa e atuam na função há menos de cinco anos.

No que concerne ao primeiro objetivo específico, caracterizar as variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga organizacional, que os resultados do estudo empírico mostraram consenso moderado para a Incerteza Ambiental e a Tecnologia. Esses resultados demonstraram que há uma opinião moderada dos líderes em relação à Incerteza externa do ambiente e a Tecnologia organizacional contemplada pelas indústrias têxteis. Já no que se refere à Estrutura, que caracteriza o nível de

autoridade dos líderes, os dados não demonstraram uma opinião convergente dos envolvidos, revelando equilíbrio nas respostas.

Quanto aos estilos de liderança, observou-se consenso moderado para a Estrutura/Tarefa e para a Precisão Preditiva. O estilo Consideração/Relacionamento demonstra consenso moderado e forte, variando conforme questões observadas. Isso também ocorre para o Estilo com Ênfase na Produção que demonstrou consenso moderado e forte. Supõe-se que os líderes que se enquadram nos respectivos estilos de liderança observados na tese possuem opinião convergente entre eles, fato que se confirma com os resultados do consenso (moderado e forte). Assim, nas organizações têxteis pode se constatar a presença dos quatro tipos de Liderança, umas com maior intensidade que outras.

Quanto à folga organizacional, as empresas indicaram consenso em equilíbrio e moderado, tanto para a Folga de Recursos quanto para a Folga Orçamentária, variando de acordo com as questões analisadas, o que se confirma na opinião dos envolvidos em relação a presença de folga organizacional nas indústrias pesquisadas.

O segundo objetivo específico consistiu em relacionar as variáveis contingenciais aos estilos de liderança. Os resultados evidenciaram que a Incerteza Ambiental tem influência direta no estilo Precisão Preditiva, o que indica que líderes com esse estilo se preocupam com a incerteza causada pelo ambiente externo à empresa, o que pode, consequentemente, impactar os resultados traçados. Outra variável contingencial que apresentou influência direta com a Tarefa, a Ênfase na Produção e a Precisão Preditiva foi a Estrutura, o que indica que a autoridade para tomada de decisões, analisada por meio desta variável contingencial (Estrutura), possa estar influenciando os estilos de liderança observados. A Tecnologia só demonstrou influência direta no estilo de liderança Tarefa.

Quanto ao terceiro objetivo específico, relacionar as variáveis contingenciais à folga organizacional, os resultados forneceram evidências de relação direta apenas para as variáveis contingenciais Estrutura e a Folga de Recursos e a Tecnologia com a respectiva folga. Considerando que a Estrutura caracteriza-se pela autoridade nas decisões e a variável contingencial Tecnologia possibilita capturar oportunidades para novos produtos, faz sentido a influência direta destas variáveis contingenciais com a Folga de Recursos, pois possibilita aos líderes, encarregados, gerentes, supervisores e afins, utilizar o tempo disponível para buscar conhecimentos específicos e aplicá-los na organização.

O quarto objetivo específico, relacionar os estilos de liderança à folga organizacional, constatou-se que a Tarefa e a Precisão Preditiva têm influência direta na Folga de Recursos e Orçamentária. A Ênfase na Produção demonstrou influência direta apenas com a Folga de Recursos. Os dados empíricos sugerem que ambos os estilos de liderança têm influência na folga organizacional, o que justifica a relevância do líder quando se analisa a possibilidade de alocações de recursos. Se os líderes consideram relevante e positiva a folga organizacional nas atividades da empresa, é provável que em momentos de turbulência possam aplicar a folga sem prejudicar o andamento normal das atividades organizacionais.

Por último, os resultados evidenciaram que os estilos de liderança: a Tarefa e a Ênfase na Produção influenciam indiretamente a Folga de Recursos mediada pela variável contingencial Incerteza Ambiental. Analisando que a Folga de Recursos reflete o tempo despendido pelos líderes para buscar conhecimentos específicos sobre determinado assunto ou produto, supõe-se que tal fato tenha contribuído para a relação indireta do estilo Tarefa e a Ênfase na Produção, considerando que para o primeiro, o líder é retratado como àquele que se preocupa para que o grupo saiba o que é esperado deles, que demonstra atitudes claras e certifica-se de que sua participação seja compreendida por todos e, que o segundo estilo centra-se no esforço da equipe, no aumento da produção e no trabalho em plena capacidade, ambos mediados pelas Incertezas externas que predominam nas organizações.

A Precisão Preditiva, que se caracteriza como um líder capaz de prever situações, preciso na previsão de tendências e antecipa os problemas e planos com os colaboradores, demonstrou influência indireta com a Folga de Recursos e com a Folga Orçamentária mediada pela Incerteza Ambiental. Como a Incerteza está relacionada à disponibilidade de crédito e de alterações nas taxas de juros, mudanças na legislação, ações dos sindicatos, desregulamentação e globalização e relações industriais, justifica-se esta relação indireta, por priorizar o tempo para conhecimentos específicos sobre novos produtos e/ou tecnologias a serem inseridas no ramo têxtil e, com a Folga Orçamentária que se caracteriza pela atitude dos envolvidos para criar a folga, aceitá-la e institucionalizá-la.

Já no que se refere à Estrutura, observou-se que houve relação indireta apenas da Precisão Preditiva com a Folga Orçamentária. Como a estrutura está relacionada a autoridade para tomada de decisões e que o estilo Precisão Preditiva centra-se nas decisões precisas e antecipações de planos e problemas que possam ocorrer, acredita-se que tal fato tenha

influenciado a relação indireta com a Folga Orçamentária, que prevê a atitude dos líderes e dos envolvidos com o processo orçamentário para criação de folga.

Para a variável contingencial Tecnologia, percebeu-se influência indireta entre a Ênfase na Produção e a Folga de Recursos, fato que se justifica por considerar o tempo despendido para buscar informações adicionais à produção e novos produtos (Folga de Recursos), a preocupação dos líderes em relação ao processo produtivo (Ênfase na Produção) e por considerar a relevância da Tecnologia utilizada pelas indústrias têxteis no processo produtivo. Observou-se também que a Precisão Preditiva demonstrou influência indireta com a Folga de Recursos e a Orçamentária, ou seja, líderes que são mais precisos nas decisões e que se preocupam com a Tecnologia utilizada, se esforçam para utilizar a Folga de Recursos e para influenciar a criação de Folga Orçamentária nas empresas.

As variáveis contingenciais Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia apresentaram implicações para o controle gerencial no que diz respeito a sua influência nos estilos de liderança e na folga organizacional. Pelos dados observados, foi possível constatar que os líderes das indústrias têxteis demonstraram um cenário de intensa Incerteza Ambiental, que propiciou a influência do estilo Precisão Preditiva na folga de recursos e folga orçamentária.

Observou-se que o líder com Precisão Preditiva que toma decisões de forma centrada e sempre prevendo eventos futuros, influenciou tanto a Folga de Recursos quanto a folga orçamentária, mediados pela Tecnologia, que é utilizada pelas indústrias têxteis para o desenvolvimento dos produtos, assim como quanto aos investimentos em P&D, e quanto às competências no desenvolvimento de novos produtos. Já em relação à contingência Estrutura, foi possível identificar que este estilo de Precisão Preditiva influencia a Folga Orçamentária, possibilitando utilizá-la como um recurso adicional para manter a estabilidade organizacional.

Os gerentes com características para o estilo Tarefa e Ênfase na Produção, que se deparam constantemente com um cenário externo incerto, também demonstraram influenciar a Folga de Recursos das indústrias têxteis pesquisadas. Entende-se que uma das razões para essa influência é que a busca por conhecimentos adicionais é essencial para o controle gerencial, visto que a incerteza foi uma das variáveis contingencias que mais se destacou dentre as demais no estudo.

O líder com Ênfase na Produção, que se preocupa constantemente com o desempenho do grupo, demonstrou ser mediado

pela Tecnologia quando tem influência na Folga de Recursos. Isso leva a concluir que, de acordo com as características desse estilo de liderança, a Tecnologia é essencial para as atividades produtivas das indústrias têxteis e, que, adicionalmente, utilizam os recursos dessa Folga para buscar os conhecimentos específicos sobre a produção. Em síntese, conclui-se que as variáveis contingenciais Incerteza Ambiental, Estrutura e Tecnologia afetam diretamente o estilos de liderança e a folga organizacional e, indiretamente, a relação dos estilos de liderança com a Folga de Recursos e a Folga Orçamentária, porém, de forma diferenciada, o que reforça a tese proposta para esse estudo.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Como propostas para futuras pesquisas, recomenda-se utilizar outras métricas para identificar os estilos de liderança, o que pode contribuir com futuras comparações. Recomenda-se adicionar à folga organizacional outras variáveis e/ou tipologias de folga, tais como a folga disponível, recuperável e potencial, ambas utilizando dados financeiros.

A replicação da pesquisa em organizações com outras atividades econômicas pode auxiliar a validade dos modelos propostos por esta pesquisa, tendo em vista a escassez de estudos empíricos sobre o tema. Os resultados encontrados no desenvolvimento de pesquisas similares podem contribuir com a generalização teórica do tema envolvendo as variáveis contingenciais, os estilos de liderança e a folga organizacional.

Outra sugestão seria validar os modelos propostos em empresas de outros contextos, possibilitando comparações empíricas. Recomenda-se também a possibilidade de aplicar estudo de caso ou multi casos para analisar, qualitativamente, a importância que os líderes, encarregados, supervisores e gerentes demonstram em relação à folga organizacional (de recursos e orçamentária) e se variáveis internas e externas à empresa impactam a gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL – ABIT. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br>>. Acesso em: 19 março 2014.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2 ed. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2007.

ANDRADE, M. E. M. C.; MARTINS, V. A. Distribuição do valor adicionado nas empresas do setor elétrico: uma análise fatorial. In: Congresso ANPCONT, 6º, 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPCONT, 2012. CD-ROM.

ANDRADE, A. M. F. **Os efeitos da expansão internacional sobre o desempenho de empresas multinacionais (EMNs) de economias em desenvolvimento: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (BRICS)**. 2012. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2012.

ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n.3/4, pp. 233-248, 1997.

ABERNETHY, M. A.; BOUWENS, J.; LENT, L. V. Determinants of control system design in divisionalized firms. **The Accounting Review**, v. 79, n. 3, p. 545-570, 2004.

_____; _____. Leadership and control system design. **Management Accounting Research**, v. 21, p. 2-16, 2010.

ACAR, A. Z. Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 217-226, 2012.

ANOKHIN, S.; WINCENT, J.; FRISHAMMAR, J. A conceptual framework for misfit technology commercialization. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, n. 6, p. 1060-1071, 2011.

ARORA, P.; DHARWADKAR, R. Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR): The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organization Slack. **Corporate Governance: An International Review**, 2011.

ASHOUR, A. S. The Contingency Model of Leadership Effectiveness: An Evaluation. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 9, p. 339-355, 1973.

AUGSDORFER, P. Bootlegging and path dependency. **Research Policy**, v. 34, p. 1-11, 2005.

AYMAN, R.; CHEMERS, M. M.; FIEDLER, F. The contingency model of leadership effectiveness: its levels of analysis. **Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, 1995.

BAINES, A.; LANGFIELD-SMITH, K. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p. 675-698, 2003.

BATTILANA, J., CASCIARO, T. Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 381-398, 2012.

BARNARD C. **The Functions of the Executive**. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1938.

BETS, S. C. Contingency Theory: Science Or Technology? **Journal of Business & Economics Research**, v. 1, n. 8, 2011.

BECK, F. **Interfaces da folga organizacional com inovação: um estudo em empresa têxtil**. 2013. 165f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2013.

_____; BEUREN, I. M. Caracterização da Folga Organizacional no Campo Empírico: Um Estudo em Empresa do Setor Têxtil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013. CD-ROM.

_____; _____. Interfaces da folga organizacional com inovação: um estudo em empresa têxtil. In: CONGRESSO ANPCONT, 8., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014. CD-ROM.

BEUREN I. M.; VERHAGEM, J. A. Folga Organizacional no Processo Orçamentário *Versus* Remuneração Variável: O Caso de Uma Empresa de Grande Porte do Sul do Brasil. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2011. CD-ROM.

_____; SANTOS, V. Folga Organizacional de Controllers em Empresas com Remuneração Variável. In.: ANPCONT, 6., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: 2012. CD-ROM.

_____; PATON, C. Folga organizacional em unidades de negócios de empresa descentralizada na percepção dos controllers. **Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 13-35, 2013.

_____; WIENHAGE, P. Folga organizacional no processo de gestão do orçamento: um estudo no Senac de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 75, n. 2, p. 274-300, 2013.

_____; STAROSKY FILHO, L.; KRESPI, N. T. Folga organizacional versus desempenho financeiro: um estudo nas empresas da BM&FBovespa. **Contaduría y Administración**, v. 59, n. 2, p. 145-177, 2014.

BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R.; RIDDERSTRALE, J. Knowledge as a contingency variable: do the Characteristics of knowledge predict organization structure? **Organization Science**. v. 13, n. 3, p. 274-289, 2002.

BOURANTAS, D. Leadership styles, need satisfaction and The organizational commitment Of greek managers. **Scand. J. Mgmt.** v. 4, n. 3/4. p. 121-134, 1988.

BOURGEOIS, L. J. On the measurement of organizational slack. **Academy of Management Review**, v. 6, p. 29-39, 1981.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann, 1979.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications Limited, 1961.

BUTTERMANN, G.; GERMAIN, R.; IYER, K. N. S. Contingency theory “fit” as gestalt: An application to supply chain management. **Transportation Research, Part. E.**, v. 44, p. 955-969, 2008.

BLAU, P. M.; FALBE, C. M.; MCKINLEY, W.; TRACY, P. K. Technology and organization in manufacturing. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 20-40, 1976.

BRADLEY, S. W.; WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. A. Swinging a double-edged sword: The effect of slack on entrepreneurial management and growth. **Journal of Business Venturing**, v. 26, p. 537-554, 2011.

BROMILEY, P. Testing a causal model of corporate risk taking and performance. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 37-59, 1991.

BROWNELL, P. Leadership style, budgetary participation and managerial behavior. **Accounting, Organizations and Society**, v. 8, n. 4, p. 307-321, 1983.

BROWNE, M. W.; CUDECK, R. **Alternative Ways of Assessing Model Fit**. In.: BACON, L. Using AMOS for Strctural Equation Modeling in Market Research. SPSS, 1997.

BRUNS, W. J.; WATERHOUSE, J. H. Budgetary Control and Organization Structure. **Journal of Accounting Research**, v. 13, n. 2, p. 177-203, 1975.

CADEZ, S.; GUILDING, C. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, p. 836-863, 2008.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (coord). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

CANALES, M., TEJEDA-DELGADO, C.; LATE, J. Leadership behaviors of superintendents/principals in small rural districts in Texas. **The Rural Educator**, v. 29, n. 3, p. 1-7, 2008.

CARRIERI, A. P.; LUZ, T. R. Paradigmas e metodologias: Não existe pecado do lado debaixo do equador. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. Anais do Enanpad.

CASIMIR, G. Combinative aspects of leadership style The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 12, p. 245-278, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1963.

CONDON, R. J. **The Relationship between Self-Awareness and Leadership: Extending Measurement and Conceptualisation**. 2011. Dissertation. University of Canterbury, 2011.

COLLINS, F. The interaction of budget characteristics and personality variables with budgetary response attitudes. **The Accounting Review**, v. 53, n. 2, p. 324-35, 1978.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**: para os cursos de Administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, 2009.

CHAPMAN, C. S. Reflections on a contingent view of accounting. **Accounting, Organizations and Society**. v. 22, n. 2, p. 189-205, 1997.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press. 1962.

Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=mkfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=PT-BR#v=onepage&q&f=false>

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**. v. 28, p. 127-168, 2003.

CHENHALL, R. H.; MORRIS, D. The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. **The Accounting Review**, v. 61, n. 1, p. 16-35, 1986.

CHENG, J.L. C; KESNER, I. F. Organizational slack and responseto environmental shifts: the impact of resource allocation patterns. **Journal of Management**. v. 23, n. 01, p. 1-18, 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2010.

CRUZ, M. R. P.; NUNES, A. J. S.; PINHEIRO, P. G. **Teoria Contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC)**. Texto para discussão. Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, 2010.

CRUZ, A. P. C. Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições. 2014. 168f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

DALLABONA, L. F.; BEUREN, I. M. Relação da folga organizacional com medidas de desempenho de empresas brasileiras. In. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 19., 2012. Rio Grande do Sul. **Anais...** Rio Grande do Sul, 2012. CD-ROM.

_____; RIGO, V. P.; LAVARDA, C. E. F. Folga organizacional e desempenho de empresas brasileiras antes e após adoção das normas internacionais de contabilidade: um estudo à luz da teoria institucional.

In. ENANGRAD, 24., 2013. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2013. CD-ROM.

_____; MACOHON, E. R.; ZITTEI, M.; LAVARDA, C. E. F. Antecedentes e efeitos da folga organizacional em empresas Listadas na BM&FBovespa: análise sob as perspectivas Contingencial e agência. In. ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013. CD-ROM.

_____; DIEL, F. J.; LAVARDA, C. E. F. Variabilidade de folga organizacional de empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BM&FBovespa. **Registro Contábil**, v. 5, n. 2, p. 67-86, 2014.

DANIEL, F.; LOHRKE, F. T.; FORNACIARI, C. J.; TURNER JR. S. A. Slack resources and firm performance: a meta-analysis. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 565-574, 2004.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DERUE, D. S. Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. **Research in Organizational Behavior**, v. 31, p. 125-150, 2011.

DONALDSON, L. **The contingency theory of organizations**. London: Sage, 2001.

_____. The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. In: R.

M. BURTON; B. ERIKSEN; D. D. HAKONSSON; C. C. SNOW., **Organization design: the evolving state of the art**. New York: Springer, 2006.

DONADA, C.; DOSTALER, I. Relational Antecedents of Organizational Slack: An Empirical Study into Supplier-Customer Relationships. **M@n@gement**, v. 8, n. 2, p. 25-46, 2005.

DUNK, A. S. The effects of job-related tension on managerial performance in participative budgetary settings. **Accounting Organization and Society**, v. 18, n. 7/8, p. 575-585, 1993.

DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 514-539, 1985.

ELMASSRI, M.; HARRIS, E. Roehampton University, London Rethinking budgetary slack as budget risk management. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 12, n. 3, p. 278-293, 2011.

ETTLIE, J. E.; RUBENSTEIN, A. H. Firm Size and Product Innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 4, p. 89-108, 1987.

EWUSI-MENSAH, K. The external organizational environment and its impact on managerial informations systems. **Accounting, Organizations and Society**. v. 6, n. 4, p. 310-316, 1981.

EZZAMEL, M. The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. **Management Accounting Research**, v. 1, p. 181-197, 1990.

FACÓ, J. F. B. **Capacidade de inovação organizacional: Uma Análise Aplicada à Indústria de Transformação Paulista**. 2009. 215f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, 2009.

_____; CSILLAG, J. M. Innovativeness of Industry Considering Organizational Slack and Cooperation. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v.3, n. 2, p 108- 120, 2010.

FÁVERO, L. P.; BELFIORI, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. **Indústria têxtil e do vestuário de SC**. Disponível em: <<http://www2.fiescnet.com.br>>. Acesso em: 16 março 2014.

FERNÁNDEZ, S.; WISE, L. R. An Exploration Of Why Public Organizations 'Ingest' Innovations. **Public Administration**, v. 88, n. 4, p. 979-998, 2010.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. **Management Accounting Research**. v. 20, p. 263-282, 2009.

FIEDLER, F. E. A Contingency model of leadership effectiveness. **Journal for Advances in Experimental Social Psychology**, v. 1, n. 12, p. 149-190, 1964.

FISHER, J. Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. **Journal of Accounting Literature**, v. 14, pp. 24-53, 1995.

GANESCU, M. C. Assessing corporate social performance from a contingency theory perspective. **Procedia Economics and Finance**, v. 3, p. 999-1004, 2012.

GEORGE, N.; EMBSE, T. J. V. D. **Six propositions for managerial Leadership**. Business Horizons, 1971.

GERDIN, J. Management accounting system design in manufacturing departments: an empirical investigation using a multiple contingencies approach. **Accounting, Organizations and Society**. v. 30, p. 99-126, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOVINDARAJAN, V. Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. **Accounting, Organizations and Society**, v. 9, n. 2, p. 125-135, 1984.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. K. Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. **Accounting Organizations and Society**. v. 10, n. 1, p. 51-66, 1985.

GOSSELIN, M. The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 105-122, 1997.

GOSSELIN, M. Contextual factors affecting the deployment of innovative performance measurement systems. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 12, n. 3, p. 260-277, 2011.

GORDON, L. A.; NARAYANAN, V. K. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 9, n. 1, pp. 33-47, 1984.

GUILDING, C.; MCMANUS, L. The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. **Accounting, Organizations and Society**, v. 27, p. 45-59, 2002.

GUL, F. A.; CHIA, Y. M. The effects of management accounting Systems. Perceived environmental uncertainty and decentralization on Managerial performance: a test of three-way interaction. **Accounting Organization and Society**, v. 19, n. 15, p. 413-426, 1994.

GREINER, L. E. **Evolution and Revolution as Organizations Grow**. Harvard Business Review, 1972.

GHOSH, D., OLSEN, L. Environmental uncertainty and managers' use of discretionary accruals. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, p. 188-205, 2009.

HAIR, JR. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALDMA, T.; LÄÄTS, K. Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. **Management Accounting Research**, v.13, p. 379-400, 2002.

HAKA, S. F. Capital budgeting techniques and firm specific contingencies: a correlational analysis. **Accounting Organizations and Society**, v. 12, n. 1, p. 31-48, 1987.

HAYES, D. C. **The contingency theory of managerial accounting**: an empirical test of an assessment model. 1975. Dissertation. The Ohio State University, 1975.

HEINZMANN, L. M. **Cultura de organizações em diferentes estágios de Internacionalização**. 2011. 282f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2011.

HEROLD, D. M; JAYARAMAN, N.; NARAYANASWAMY, C.R. What is the relationship between organizational slack and innovation? **Journal of Managerial Issues**. v. 18, n. 3, p. 372-392, 2006.

HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J. W. JR. Managerial Problem-solving Styles. **Business Horizons**, 1975.

HICKSON, D. J.; PUGH, D. S.; PHEYSEY, D. C. Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal. **Administrative Science Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 378-397, 1969.

HYVONEN, J. Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. **Management Accounting Research**, v. 18, p. 343-366, 2007.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Cost accounting**: a managerial emphasis. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

HOWELL, D.; WINDAHL, C.; SEIDEL, R. A project contingency framework based on uncertainty and its consequences. **International Journal of Project Management**, v. 28, p. 256–264, 2010.

HOQUE, A.; JAMES, W. Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. **Journal of Management Accounting Research**, v. 12, 2000.

_____. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. **International Business Review**, v. 13, p. 485-502, 2004.

HUANG, Y. F.; CHEN, C. J. The impact of technological diversity and organizational slack on innovation. **Technovation**, v. 30, p. 420-428, 2010.

ILBAY, O. **Antecedents and Effects of Organizational Slack**. Master Thesis. Vrije Universiteit Amsterdam. Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Região geográfica de SC**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2014.

INDJEKIAN, E. J.; MATEJKA, M. organizational slack in decentralized firms: the role of business unit controllers. **The Accounting Review**, v. 81, n. 4, p. 849-872, 2006.

JAGO, A. G.; VROOM, V. H. Hierarchical Level and Leadership Style. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 18, p. 131—145, 1977.

JANSEN, E. P. The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change. **Management Accounting Research**, v. 22, p. 105-124, 2011.

JERMIAS, J. GANI, L. Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. **Management Accounting Research**, v. 15, p. 179-200, 2004.

JERMIAS, J. GANI, L. Ownership structure, contingent-fit, and business-unit performance: A research model and empirical evidence. **The International Journal of Accounting**, v. 40, p. 65-85, 2005.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 1976.

JOKIPII, A. Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. **Journal of Management & Governance**, v. 14, p. 115-144, 2010.

JU, M. ZHAO, H. Behind organizational slack and firm performance in China: The moderating roles of ownership and competitive intensity. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 26, n. 4, p. 701-717, 2009.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F.; ILIES, R. The Forgotten Ones? The Validity of consideration and Initiating Structure in Leadership Research. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 1, p. 36-51, 2004.

KANG, B.; BREWER, K. P. Examination of Contingency, Innovation Adoption, and Channel Power Theory Relating to Electronic Distribution Channels in the U.S. Lodging Industry: An Integrated View. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 10, n. 1, 2009.

KALAGNANAM, S. S.; LINDSAY, R. M. The use of organic models of control in JIT firms: generalizing Woodward's findings to modern manufacturing practices. **Accounting, Organization and Society**, v. 24, p. 1-30, 1998.

KERR, S.; SCHRIESHEIM, C. A.; MURPHY, C. J.; STOGDILL, R. M. Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 12, p. 62-82, 1974.

KEATING, A. S. Determinants of divisional performance evaluation practices. **Journal of Accounting and Economics**, v. 24, p. 243-273, 1997.

KERFOOT, K. Beyond Busyness: Creating Slack in the Organization. **ANNA Update**, v. 36, n. 5, 2006.

KIM, W.; OK, C.; CANTER, D. D. Contingency variables for customer share of visits to full-service restaurant. **International Journal of Hospitality Management**, v. 29, p. 136-147, 2010.

KIYAK, M.; Bozayku, T.; Güngör, P.; Akta, E. Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study

on Private Hospitals. **Procedia Social and Behavioral Science**, v. 24, 1521-1529, 2011.

KHANDWALLA, P. N. The effect of different types of competition on the use of management controls. **Journal of Accounting Research**. v. 10, n. 2, p. 275-285, 1972.

KRAATZ, M. S.; ZAJAC, E. J. How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. **Organization Science**, v. 12, n. 5, p. 632-657, 2001.

KREN, L. Effects of uncertainty, participation, and control system monitoring on the propensity to create budget slack and actual budget slack created. **Advances in Management Accounting**, v. 11, p. 143-167, 2003.

LAU, C. M.; EGGLETON, I. R. C. Cultural differences in Managers' propensity to create slack. **Advances in International Accounting**, v. 17, p. 137-174, 2004.

LAL, M.; DUNK, A. S.; SMITH, G. D. The Propensity to Create Budgetary Slack: A Cross-National Re-examination using Random Sampling. **The International Journal of Accounting**, v. 31, n. 4, p. 483-496, 1996.

LANSLEY, P.; SADLER, WEBB, T. Organisation Structure, Management Style and Company Performance. **Omega**, v. 2, n. 4, 1974.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

LAVARDA, C. E F.; PEREIRA, A. M. Planejamento e Controle Orçamentário Empresarial como Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**, v. VI, n. 1, jan/abr, 2011.

LAU, C. M.; EGGLETON, I. R. C. Cultural differences in managers propensity to create slack. **Advances in International Accounting**, v. 17, 137-174, 2004.

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**. v. 12, n. 1, p. 1-47, 1967.

_____; MILLER, D. A contingency framework for the design of Accounting information systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 1, . 1, p. 59-69, 1976.

LEE, S. How Financial Slack Affects Firm Performance: Evidence from US Industrial Firms. **Journal of Economic Research**, v.16, p. 1-27, 2011.

LEAVITT, H. “Some effects of certain communication patterns on group performance”. In E. Macoby et al. (eds.). Readings in Social Psychology. New York: Holt, Rinehart, and Winston, p. 546-563, 1964.

LI, H.; ZHANG, Y.; CHAN, T. S. Entrepreneurial strategy making and performance in China’s new technology ventures – the contingency effect of environments and firm competences. **Journal of High Technology Management Research**, v. 16, p. 37-57, 2005.

LIMA, A. F.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H. Folga organizacional e as atitudes perante o desempenho como determinantes do risco das empresas. In. SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009. CD-ROM.

LIN, W. T.; LIU, Y. Successor characteristics, organisational slack, and change in the degree of firm internationalisation. **International Business Review**, v. 21, p. 89-101, 2012.

LU, H. P.; WANG, J. Y. The relationships between management styles, user participation, and system success over MIS growth stages. **Information & Management**, v. 32, p. 203-213, 1997.

LUFT, J.; SHIELDS, M. D. Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, P.169–249, 2003.

LUTHANS, F. The contingency theory of management: a path out of the jungle. **Business Horizons**, 1973.

MAIGA, A. S.; JACOBS, S. A. The moderating effect of Manager's ethical judgment on the relationship between budget participation and budget slack. **Advances in Accounting**, v. 23, p. 113-145, 2008.

MALLIDOU, A. A.; CUMMINGS, G. G.; GINSBURG, L. R.; CHUANG, Y. T.; KANG, S.; NORTON, P. G.; ESTABROOKS, C. A. Staff, space, and time as dimensions of organizational slack: a psychometric assessment. **Health Care Manage Review**, v. 36, n. 3, p. 252-264, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre : ArTmed, 2006.

MANSOR, N. N., WAI, C. M., MOHAMED, A., SHAH, I. M. The Relationship between Management Style and Employees' Well-Being: A Case of Non-Managerial Staffs. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 40, p. 521- 529, 2012.

MARÔCO, J. **Análise Estatística com utilização do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

_____. **Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações**. ReportNumber, Pêro Pinheiro, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MERCHANT, K. A. The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. **The Accounting Review**, v. LV1, n. 4, 1981.

_____. Influences on departmental budgeting: an empirical examination of a contingency model. **Accounting, Organizations and Society**, v. 9, n. 3/4, p. 291-307, 1984.

_____. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. **Accounting Organizations and Society**, v. 10, n. 2, p. 201-210, 1985.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR.; H. J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**. v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MOORES, K.; YUEN, S. Management Accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organizations and society**, v. 26, p. 351-389, 2001.

MOSES, O. D. Organizational slack and risk-taking behavior: tests of product pricing strategy. **Journal of Organizational Change Management**, v. 05, n. 03, p. 38-54, 1992.

MULLER, F. TURNER, R. Matching the project manager's leadership style to project type. **International Journal of Project Management**, v. 25, p. 21-32, 2007.

MULLINS, L. Management and managerial behavior. **Hospitality Management**, v. 4, n. 1, p. 3-1, 1985.

MUIR, I; LANGFORD, D. Managerial behaviour in two small construction organisations. **International Journal of Project Management**, v. 12, n. 4, p. 244-253, 1994.

MURRO, E. V. B.; TEIXEIRA, G. B.; BEUREN, I. M.; SCHERER, L. M.; LIMA, G. A. S. F. Relação entre Folga Organizacional e Inovação em Empresas da BM&FBovespa. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 14º, 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2014. CD-ROM.

NECK, H. M. **Firm Growth following the initial public offering**: the impact of organizational slack on the productive opportunity of high technology entrepreneurial firms. 2001, 216 f. Thesis (Doctor of Philosophy), University of Colorado at Boulder, 2001.

NOHRIA, N.; GULATI, R. Is slack good or bad for innovation? **Academy of management journal**, v. 39, n. 5, p. 1245-1264, 1996.

NOHRIA, N.; GULATI, R. What is the Optimum Amount of Organizational Slack? A Study of the Relationship between Slack and Innovation in 1 Multinational Firms. **European Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 603-611, 1997.

NOURI, H. Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: a research note. **Accounting, Organizations and Society**, v. 19, n. 3, p. 289-295, 1994

_____; PARKER, R. J. The relationship between budget participation and job Performance: the roles of budget adequacy and Organizational commitment. **Accounting, Orgnnizatiom and Society**, v. 23, n. 5/6, p. 467-483, 1998.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ONSI, M. Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. **The Accounting Review**, v. 48, n. 3, p. 535-548, 1973.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**. v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980.

_____; PIERCE, B. J. The control problem in public accounting firms: an empirical study of the impact of leadership style. **Accounting, Organizations and Society**, v. 20, n. 5, p. 405-420, 1995.

OZSAHIN, M.; ZEHIR, C.; ACAR, A. Z. Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1546–1559, 2011.

PATJAR, A.; MIA, L. Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, p. 254–262, 2009.

PERROW, C. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. **American Sociological Review**. v. 32, n. 2, p. 194-20, Apr 1967.

PENG, M. W.; LI, Y.; XIE, E.; SU, Z. CEO duality, organizational slack, and firm performance in China. *Asia Pac. J. Manag.*, 2009.

PIHIE, Z. A. L.; SADEGHI, A.; ELIAS, H. Analysis of Head of Departments Leadership Styles: Implication for Improving Research University Management Practices. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 29, p. 1081-1090, 2011.

PISAPIA, J.; REYES-GUERRA, D.; COUKOS-SEMMELE, E. Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures. **Leadership Review**, Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College, v. 5, Spring, 2005.

PONDY, L.R. Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, v. 12, p. 296-320, 1967. Disponível em:

http://books.google.com.br/books?id=dwTvE44DOgQC&pg=PA513&lpg=PA513&dq=Organizational+conflict:+Concepts+and+models.+Administrative+Science+Quarterly.+12&source=bl&ots=sQvPn23Ozf&sig=ACNfFqIb2_TOUtw9ltKsEKad8N8&hl=pt-BR&sa=X&ei=bajFUvrUBrWisAT7uoDIDQ&ved=0CEYQ6AEwAg#v=onepage&q=Organizational%20conflict%3A%20Concepts%20and%20models.%20Administrative%20Science%20Quarterly.%2012&f=false. Acesso em: 18 dez. 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução: E. M. BRAGA. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PFEFFER, J. **Managing with Power**: politics and influence in organizations. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1992.

QUINTAS, T.; BEUREN, I. Abordagens sobre Folga Organizacional nas Pesquisas Publicadas em Periódicos Internacionais: Um Ensaio Teórico. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 53-72, jan./abr. 2011.

RAYBURN, J. M.; RAYBURN, L. G. Contingency theory and the impact of new accounting technology in uncertain hospital environments. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 4, n. 2, p. 55-75, 1991.

RECH, S. R. 2006. **Cadeia produtiva da moda**: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RICHARD, J. V. **Leadership behaviors of ohio school superintendents as perceived by board of education members: a re-examination.** 2006. Dissertation. Faculty of The University of Akron, 2006.

RICHTNÉR, A.; ÅHLSTRÖM, P. Influences on organisational slack in new Product development projects. **International Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 4, p. 375-406, 2006.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.

SALGE, T. O. A Behavioral Model of Innovative Search: Evidence from Public Hospital Services. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, p. 181-210, 2010.

SANTOS, V. **Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa.** 2010. 169 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

_____; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa.. In: International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, 2011, Lima/Peru. **Anais ...** Lima/Peru, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Classificação das Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2014.

SENDER, G. **O papel da folga organizacional nas empresas: um estudo em bancos brasileiros.** 2004. 226f. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

SIMONS, R. How new top managers use control Systems as levers of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 169-189, 1994.

SINGH, J. V. Performance, slack and, risk taking in organizational decision making. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 562-585, 1986.

SHARFMAN, M. P. et al. “Antecedents of Organizational Slack”, **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 601-614, 1988.

SKINNER, B. F. **Science and human behavior**. The Macmillan Company, 1953.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução: A. CALADO. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

STOGDILL, R. M., **Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire**. Bureau of Business Research, Ohio State University, 1963.

TAN, J.; PENG, M. W. Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. **Strategic Management Journal**, 24: 1249-1263, 2003.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review**, n. 73311, 1973.

TILLEMA, S. Towards an integrated contingency framework for MAS (management accounting systems) sophistication. case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 1, p. 101- 129, 2005.

TRIVELLAS, P.; DRIMOUSSIS, C. Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece. **Social and Behavioral Sciences**, v. 7, p. 692-700, 2013.

TREWATHA, R. L.; VAUGHT, B. The role of preferred leader behavior, managerial demographics, and interpersonal skills in predicting leadership style. **Journal of Behavioral Economics**, 1987.

THOMPSON, J. D.; BATES, F. L. Technology, Organization, and Administration. **Administrative Science Quarterly**. v. 2 n. 3, p. 325-343, 1957.

_____. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.
Disponível em:
<http://books.google.com.au/books?id=YhHo7aHmBGMC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>

THOMSON, N.; MILLAR, C. J. The role of slack in transforming Organizations: A comparative analysis of east german and Slovenian companies. **International Studies of Management & Organization**, v. 31, n. 02, p. 65-83, 2001.

THOMAS, A. P. Towards a contingency theory of corporate financial reporting systems. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 4, n. 4, p. 40-57, 1991.

UKKO, J.; TENHUNEN, J.; RANTANEN, H. Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. **International Journal of Production Economics**, v. 110, p. 39-51, 2007.

VITE, L. C. Managerial profiles. **Engineering Management International**, v. 1, p. 57-61, 1981.

VOSS, G. B.; SIRDESHMUKH, D.; VOSS, Z. G. Effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 1, 147-164, 2008.

ZEHIR, C.; ERTOSUN, O. G.; ZEHIR, S.; MUCELDILI, B. The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1460-1474, 2011.

WATERHOUSE, J. H.; TIESSEN, P. A contingency framework for management accounting systems research. **Accounting, Organizations and Society**. v. 3 n. 1, p. 65-76, 1978.

WATSON, D. J. H.; BAUMLER, J. V. **Transfer pricing: a behavioral context**. College of Commerce and Business Administration University of Illinois at Urbana-Champaign, 1973.

WIERSMA, E. **How and when do firms translate slack into better performance?** University Amsterdam, 2003.

WONG, J. Y.; LEE, W. H. Leadership through service: An exploratory study of the leadership styles of tour leaders. **Tourism Management**, v. 33, p. 1112-1121, 2012.

WU, F. Y. **A study of leadership styles and foreign english teachers job satisfaction in adult english Cram schools of taipei and kaohsiung cities in Taiwan**. 2006. Dissertation. The University of the Incarnate Word. Bowling Green State University, 2006.

YOUNG, G.; BEEKUN, R. I.; GINN, G. O. Governing Board Structure, Business Strategy, and Performance of Acute Care Hospitals: A Contingency Perspective. **Health Services Research**, v. 27, n. 4, 1992.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA PROPOSTO POR STOGDILL (1963)

1. I act as the spokesman of the group
2. I wait patiently for the results of a decision
3. I make pep talks to stimulate the group
4. I let group members know what is expected of them
5. I allow the members complete freedom in their work
6. I am hesitant about taking initiative in the group
7. I am friendly and approachable
8. I encourage overtime work
9. I make accurate decisions
10. I get along well with the people above me
11. I publicize the activities of the group
12. I become anxious when I cannot find out what is coming next
13. My arguments are convincing
14. I encourage the use of uniform procedures
15. I permit the members to use their own judgment in solving problems
16. I fail to take necessary actions
17. I do little things to make it pleasant to be a member of the group
18. I stress being ahead of competing groups
19. I keep the group working together as a team
20. I keep the group in good standing with higher authority
21. I speak as a representative of the group
22. I accept defeat in stride
23. I argue persuasively for my point of view
24. I try out my ideas in the group
25. I encourage initiative in the group members
26. I let others persons take away my leadership in the group
27. I put suggestions made by the group into operation
28. I needle members for greater effort
29. I am able to predict what is coming next
30. I am working hard for a promotion
31. I speak for the group when visitors are present
32. I accept delays without becoming upset
33. I am a very persuasive talker
34. I make my attitudes clear to the group
35. I let the members do their work the way they think best
36. I let some members take advantage of me
37. I treat all group members as my equals
38. I keep the work moving at a rapid pace
39. I settle conflicts when they occur in the group
40. My superiors act favorably on most of my suggestions
41. I represent the group at outside meetings
42. I Become anxious when waiting for new developments

Continua...

Continuando...

43. I am very skillful in an argument
44. I decide what shall be done and how it shall be done
45. I assign a task, then lets the members handle it
46. I am the leader of the group in name only
47. I give advance notice of changes
48. I push for increased production
49. Things usually turn out as I predict
50. I enjoy the privileges of my position
51. I handle complex problems efficiently
52. I am able to tolerate postponement and uncertainty
53. I am not be a very convincing talker
54. I assign group members to particular tasks
55. I turn the members loose on a job, and lets them go to it
56. I back down when I ought to stand firm
57. I keep to myself
58. I ask the members to work harder
59. I am accurate in predicting the trend of events
60. I get my superiors to act for the welfare of the group members
61. I get swamped by details
62. I can wait just so long, then blow up
63. I speak from a strong inner conviction
64. I make sure that my part in the group is understood by the group members
65. I am reluctant to allow the members any freedom of action
66. I let some members have authority that I should keep
67. I look out for the personal welfare of group members
68. I permit the members to take it easy in their work
69. I see to it that the work of the group is coordinated
70. My word carries weight with his superiors
71. I get things all tangled up
72. I remain calm when uncertain about coming events
73. I am an inspiring talker
74. I schedule the work to be done
75. I allow the group a high degree of initiative
76. I take full charge when emergencies arise
77. I am willing to make changes
78. I drive hard when here is a job to be done
79. I help group members settle their differences
80. I get what I ask for from my superiors
81. I can reduce a madhouse to system and order
82. I am able to delay action until the proper time occurs
83. I persuade others that my ideas are to their advantage
84. I maintain definite standards of performance
85. I trust the members to exercise good judgment
86. I overcome attempts made to challenge my leadership
87. I refuse to explain my actions

Continua...

Continuando...

88. I urge the group to beat its previous record
89. I anticipate problems and plans for them
90. I am working my way to the top
91. I get confused when too many demands are made of me
92. I worry about the outcome of any new procedure
93. I can inspire enthusiasm for a project
94. I ask that group members to follow standard rules and regulations
95. I permit the group to set its own pace
96. I am easily recognized as the leader of the group
97. I act without consulting the group
98. I keep the group working up to capacity
99. I maintain a closely knit group
100. I maintain cordial relationship with superior

APÊNDICE A – PRIMEIRA PARTE DO QUESTIONÁRIO
ENVOLVENDO AS CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

Gênero: () Feminino () Masculino

Idade _____ anos

Qual sua Formação acadêmica?

- () Ensino fundamental completo;
() Ensino médio incompleto; () Ensino médio completo;
() Graduação () Pós-Graduação/Especialização
() Mestrado/Doutorado

Tem experiência em quais áreas?

Qual seu tempo de Empresa?

- () menos de 5 anos; () entre 6 e 10 anos; () entre 11 e 15 anos;
() entre 16 e 20 anos; () entre 21 e 25 anos; () entre 26 e 30 anos;
() mais de 31 anos.

Qual sua função/cargo atual na empresa?

Quanto tempo nessa Função na empresa?

- () menos de 5 anos; () entre 6 e 10 anos; () entre 11 e 15 anos;
() entre 16 e 20 anos; () entre 21 e 25 anos; () entre 26 e 30 anos;
() mais de 31 anos.

APÊNDICE B – SEGUNDA PARTE DO QUESTIONÁRIO ENVOLVENDO AS VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS

Indicar qual seu nível de percepção de incerteza em relação à:

Considere a escala variando de 1 (fácil de prever) até 7 (difícil de prever)

Fácil de prever

Difícil

1	Ações dos fornecedores.								
2	Ações dos concorrentes.								
3	Demandas dos clientes, gostos e preferências.								
4	Disponibilidade de crédito e de alterações na taxa de juros nos mercados financeiros.								
5	Mudanças na legislação ou políticas por órgãos reguladores governamentais.								
6	Ações de sindicatos da categoria econômica.								
7	Desregulamentação e globalização.								
8	Momento econômico.								
9	Relações industriais.								
10	Produção e tecnologias da informação.								

Qual o seu nível de autoridade para tomar as seguintes decisões?

Considere a escala variando de 1 (baixa autoridade) até 7 (alta autoridade)

Baixa

Alta

1	Número de colaboradores necessários.								
2	Contratação de novos colaboradores.								
3	Horas extras a serem trabalhadas pelos colaboradores da produção.								
4	As datas de entrega e prioridade dos pedidos.								
5	Métodos de seleção de pessoal.								
6	Método de trabalho para ser utilizada.								
7	Máquinas ou equipamentos a serem utilizados.								
8	Alocação do trabalho entre os colaboradores disponíveis.								
9	Investimentos menores ou de baixo valor.								
10	Investimentos maiores ou de alto valor.								

Qual é a estratégia de negócios de sua organização?

Por favor, indique com um “x” qual das afirmações melhor descreve a sua empresa durante o ano anterior.

21	Nós oferecemos serviços ou produtos regulares. Nós não estamos procurando nada de novo para a nossa gama de produtos, mas operamos de forma eficiente com os nossos produtos e mercados atuais.
22	Nós oferecemos serviços ou produtos bastante padronizados. Nós não somos os primeiros a oferecer novidades, mas mesmo assim tentamos seguir o desenvolvimento do mercado de uma forma eficiente em custos.
23	Os nossos produtos ou serviços estão mudando constantemente. Nós nos esforçamos para responder às necessidades do mercado rapidamente e ser a primeira a oferecer novidades.

Em relação às competências tecnológicas, quão intensa é cada uma das questões a seguir:

Considere a escala variando de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo plenamente).

		Discordo			Concordo			
24	A nossa empresa utiliza tecnologias sofisticadas para o desenvolvimento de novos produtos/serviços.							
25	Os nossos produtos estão sempre no estado da arte da tecnologia.							
26	Nossa empresa tem investido uma parcela significativa das vendas em P&D.							
27	Nossa equipe de P&D é competente no desenvolvimento da inovação/novos produtos.							

28) Quantos colaboradores em tempo integral trabalham em sua unidade de produção? _____

APÊNDICE C – TERCEIRA PARTE DO QUESTIONÁRIO ENVOLVENDO OS ESTILOS DE LIDERANÇA

Análise as informações a seguir. Pense em como frequentemente você se engaja no comportamento descrito pelo item. Decida se você nunca age como descrito ou sempre age como descrito:

Considere a escala variando de 1 (nunca age como descrito) até 7 (sempre age como descrito).

		Nunca age				Sempre age			
29	Eu faço com que os membros do grupo saibam o que é esperado deles.								
30	Eu sou amigável e acessível.								
31	Eu encorajo horas extras no trabalho.								
32	Eu tomo decisões precisas.								
33	Eu incentivo o uso de procedimentos uniformes.								
34	Eu faço pequenas coisas para tornar agradável ser um membro do grupo.								
35	Insisto em estar à frente de grupos concorrentes.								
36	Eu sou capaz de prever o que está por vir.								
37	Eu tento inserir minhas ideias no grupo.								
38	Eu coloco as sugestões feitas pelo grupo em operação.								
39	Eu instigo o grupo para um maior esforço.								
40	As coisas geralmente acabam como eu prevejo.								
41	Eu deixo as minhas atitudes claras para o grupo.								
42	Eu trato todos os membros do grupo como meus iguais.								
43	Eu mantenho o trabalho em ritmo acelerado.								
44	Eu sou preciso na previsão da tendência de eventos.								
45	Eu decido o que deve ser feito e como deve ser feito.								
46	Eu aviso antecipadamente as mudanças por vir.								
47	Eu instigo o aumento da produção.								
48	Eu antecipo problemas e planos para os membros do grupo.								
49	Eu atribuo aos membros do grupo tarefas								

	específicas.								
50	Eu sou reservado.								
51	Peço aos membros do grupo para serem mais produtivos.								
52	Eu me certifico que a minha participação no grupo seja compreendida.								
53	Eu cuido do bem-estar pessoal dos membros do grupo.								
54	Eu permito que os membros do grupo trabalhem de forma tranquila no trabalho.								
55	Eu agendo o trabalho a ser feito.								
56	Tenho disposição para fazer mudanças.								
57	Eu pressiono quando há um trabalho a ser feito.								
58	Eu mantenho os padrões de desempenho definidos.								
59	Eu me recuso a explicar minhas ações.								
60	Instigo o grupo para bater seu recorde anterior.								
61	Peço que os membros do grupo sigam regras, padrões e regulamentos.								
62	Eu ajo sem consultar o grupo.								
63	Eu mantenho o grupo trabalhando em sua plena capacidade.								

APÊNDICE D – QUARTA PARTE DO QUESTIONÁRIO ENVOLVENDO A FOLGA ORGANIZACIONAL (FOLGA DE RECURSOS E FOLGA ORÇAMENTÁRIA)

A sua percepção em relação aos recursos humanos (pessoal) disponível em sua empresa é:

Considere a escala variando de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo plenamente).

		Discordo				Concordo			
64	Na minha unidade, tem pessoal suficiente para que o trabalho seja feito.								
65	Na minha unidade, tem pessoal suficiente para oferecer qualidade nos serviços.								

A sua percepção em relação aos recursos de espaço/físico em sua empresa é:

Considere a escala variando de 1 (nunca) até 7 (sempre).

		Nunca				Sempre			
66	Na minha unidade, tem espaço adequado para o desenvolvimento das atividades.								
67	Na minha unidade, tem espaço privativo para discutir informações confidenciais.								
68	Com que frequência você usa esse espaço designado para discutir planos de produção ou novo produto a ser desenvolvido?								

A sua percepção em relação aos recursos de tempo em sua empresa é:

Considere a escala variando de 1 (nunca) até 7 (sempre).

		Nunca				Sempre			
69	Com que frequência você tem tempo para fazer algo extra para a produção?								
70	Quantas vezes você tem tempo para falar com alguém sobre o plano de produção?								
71	Com que frequência você tem tempo para procurar alguma coisa (por exemplo, em um jornal, um livro ou na internet)?								
72	Com que frequência você tem tempo para falar com alguém sobre o novo produto?								

De acordo com as descrições abaixo, apresente a relevância de cada uma delas em sua empresa:

Considere a escala variando de 1 (nunca) até 7 (sempre).

		Nunca				Sempre		
73	Estou envolvido na elaboração de todo o orçamento.							
74	Para me proteger, submeto um orçamento que pode seguramente ser atingido.							
75	Defino dois níveis de padrões: um entre “eu” e de produção (vendas), e outro padrão entre “eu” e a alta gestão, para ser seguro.							
76	Nos bons tempos de negócios, o meu superior aceita um nível razoável de folga no orçamento departamental.							
77	Folga no orçamento é bom para fazer coisas que não poderiam ser aprovadas oficialmente ou rapidamente.							

De acordo com as descrições abaixo, apresente a relevância de cada uma delas em sua empresa:

Considere a escala variando de 1 (nunca) até 7 (sempre).

		Nunca				Sempre		
78	Com certa habilidade, eu posso fazer a minha unidade desempenhar da forma que eu desejo.							
79	Meu superior despense atenção com minhas necessidades orçamentárias.							

De acordo com as descrições abaixo, apresente a relevância de cada uma delas em sua empresa:

Considere a escala variando de 1 (nunca) até 7 (sempre).

		Nunca				Sempre		
80	O meu superior tem informações suficientes para saber se há sobra de recursos (folga) no orçamento do departamento.							
81	O meu superior recebe informações detalhadas sobre as atividades do departamento e de produção.							
82	O meu superior tem instrumentos para identificar a folga no orçamento do departamento.							

De acordo com as descrições abaixo, apresente a relevância de cada uma delas em sua empresa:

Considere a escala variando de 1 (nunca) até 7 (sempre).

		Nunca					Sempre	
83	Em tempos de mau negócio, meu departamento, que apresentou maior rentabilidade no passado é menos inclinado a reduzir folga no orçamento do que outros departamentos que mostraram menos lucro.							
84	Eu estou menos inclinado a reduzir folga de recursos por meio de corte nos gastos do que gerentes com menos tempo na empresa do que eu.							
85	Eu tenho uma atitude conservadora e estou menos inclinado a reduzir folga no orçamento.							

APÊNCIDE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A APLICAÇÃO DO PRÉ-TESTE

Prezados (as) Senhores (as)

Esta pesquisa está sendo realizada para uma Tese de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau – FURB, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Eduardo F. Lavarda, com o objetivo de avaliar a influência de variáveis contingenciais na relação entre o estilo de liderança e a folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina.

Para a conclusão do estudo, diversas etapas já foram percorridas. No momento, o trabalho está na fase de validação do instrumento de pesquisa, denominado questionário. Para isso, é necessário que o instrumento seja inicialmente respondido por gerentes e líderes departamentais para verificar se o enunciado das questões estão bem redigidas e compreensíveis, bem como outras dificuldades que possam surgir no momento da leitura e respostas.

Dessa forma, solicito a sua indispensável colaboração para que responda o questionário. As questões estão numeradas sequencialmente, assim, sentindo dificuldade no entendimento de qualquer questão, favor destacar o número desta e descrever a principal dificuldade no anexo que se encontra ao final do questionário.

Ressalta-se que as respostas serão utilizadas apenas como um pré-teste para corrigir eventuais inconsistências, e não será utilizado para fins de análise dos resultados, mantendo em sigilo o nome da empresa e os respondentes.

Considere que:

1. O respondente terá liberdade de desistir ou de interromper a colaboração nesta pesquisa no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação.

2. A desistência não causará nenhum prejuízo à saúde ou bem estar físico.

3. Os resultados obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, e o respondente concorda que sejam divulgados em publicações científicas, desde que os dados pessoais não sejam mencionados;

4. Pode-se consultar a pesquisadora responsável (abaixo identificada), sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e a participação no mesmo.

5. O respondente terá a garantia de tomar conhecimento, pessoalmente, do(s) resultado(s) parcial(is) e final(is) desta pesquisa.

Sem mais, antecipadamente agradeço sua contribuição.

Lara Fabiana Dallabona

lara_mestrado@hotmail.com

Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração – FURB

APÊNCIDE F – CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Prezados (as) Senhores (as)

Esta pesquisa está sendo realizada para uma Tese de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau – FURB, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, com o objetivo de avaliar a influência de variáveis contingenciais na relação entre o estilo de liderança e a folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina.

Para a conclusão do estudo, diversas etapas já foram percorridas. No momento, o trabalho está na fase de coleta de dados, com utilização de questionário. Para isso, é necessário que o instrumento seja respondido por líderes, encarregados, supervisores, gerentes e afins das organizações.

Dessa forma, solicito a sua indispensável colaboração para que responda o questionário. Informo que os dados fornecidos serão tratados com o devido sigilo e de forma agregada, não sendo possível a identificação dos respondentes.

Considere que:

1. O respondente terá liberdade de desistir ou de interromper a colaboração nesta pesquisa no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação.

2. A desistência não causará nenhum prejuízo à saúde ou bem estar físico.

3. Os resultados obtidos durante este estudo serão mantidos em sigilo, e o respondente concorda que sejam divulgados em publicações científicas, desde que os dados pessoais não sejam mencionados;

4. Pode-se consultar a pesquisadora responsável (abaixo identificada), sempre que entender necessário obter informações ou esclarecimentos sobre o projeto de pesquisa e a participação no mesmo.

5. O respondente terá a garantia de tomar conhecimento, pessoalmente, do(s) resultado(s) parcial(is) e final(is) desta pesquisa.

Sem mais, antecipadamente agradeço sua valiosa contribuição.

Lara Fabiana Dallabona

lara_mestrado@hotmail.com

Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração – FURB

APENDICE G – CARTA DE AGRADECIMENTO AOS RESPONDENTES

Carta de Agradecimento

Senhores (as)

Venho por meio desta, agradecer a receptividade da empresa, bem como sua generosa contribuição, juntamente com os líderes que dispuseram seu precioso tempo contribuindo com minha pesquisa de doutorado em Ciências Contábeis e Administração.

Serei eternamente grata àqueles que fizeram parte dessa difícil tarefa a que me propus. Deixo meus sinceros agradecimentos, colocando-me à disposição para que em futuro próximo, eu possa retribuir a atenção recebida.

Sem mais, obrigada!

Lara Fabiana Dallabona

Blumenau, 2014.