

Avaliação da Relação entre Folga Orçamentária, Estilo de Liderança e Incerteza Ambiental

Resumo

Na concepção da Teoria da Contingência, um ambiente organizacional não é idêntico a outro, e dependendo do contexto organizacional haverá mudanças substanciais para adaptação às contingências internas e externas, considerando que contingências externas podem influenciar os estilos de liderança e a folga orçamentária. Assim, o estudo objetiva analisar a influência da variável contingencial Incerteza Ambiental na relação entre os estilos de liderança e a folga orçamentária em indústrias têxteis de Santa Catarina. Realizou-se pesquisa descritiva por meio de levantamento em uma amostra de 324 líderes de indústrias têxteis sediadas em Santa Catarina, por meio da análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória. As indústrias têxteis representam, dentre os segmentos econômicos que configuram o Estado de Santa Catarina, um setor relevante para avaliar a inter-relação organizacional e os aspectos que influenciam a folga orçamentária. Os resultados indicam que os líderes têm em média 35 anos, sendo que 141 cursaram graduação, 88 pós-graduação/especialização, 4 tem formação acadêmica em mestrado/doutorado, 88 cursaram o ensino fundamental e médio e três respondentes não apresentaram a formação acadêmica. Os resultados forneceram evidências de que a Incerteza Ambiental não demonstra influencia dos estilos de liderança Ênfase na Produção e Tarefa com a Folga Orçamentária. Conclui-se que há relação indireta do estilo de liderança Precisão Preditiva com a folga orçamentária, mediada pela Incerteza Ambiental, indicando que os líderes das indústrias estudadas preocupam-se com incertezas externas à empresa para tomada de decisão com maior precisão. A contribuição do estudo proporcionará às organizações, à academia e aos líderes, aperfeiçoamento do conhecimento quanto às variáveis contingenciais que influenciam os estilos de liderança e a folga orçamentária, contribuindo para que os diferentes envolvidos tenham mais subsídios para melhorar a gestão, utilizando melhor os recursos adicionais e analisando variáveis internas e externas que possam demonstrar um caminho alternativo para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança, Folga Orçamentária, Indústrias Têxteis.

1 Introdução

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).

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).

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.

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.

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.

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).

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 orçamentária decorre do estilo de liderança e de incertezas organizacionais.

Com base na contextualização, estabeleceu-se o seguinte questionamento: *Qual a influência da variável contingencial Incerteza Ambiental na relação entre os estilos de liderança e a folga orçamentária em indústrias têxteis de Santa Catarina?* Dessa forma o estudo objetiva analisar a influência da variável contingencial Incerteza Ambiental na relação entre os estilos de liderança e a folga orçamentária em indústrias têxteis de Santa Catarina.

Analisando 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. 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).

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, conseqüentemente, influenciam a folga organizacional. Como não foi identificado na literatura nacional e internacional estudo que aborde a influência da variável contingencial Incerteza Ambiental na relação dos estilos de liderança à folga orçamentária das indústrias têxteis de Santa Catarina, esse estudo representa uma pesquisa inicial para o discernimento do tema, contribuindo para o conhecimento sobre o assunto, tendo em vista a incipiência de estudos envolvendo folga organizacional no Brasil equiparados à uma teoria de base que explique as relações.

2 Fundamentação Teórica

Esta seção contextualiza a Teoria da Contingência, com ênfase para a variável contingencial Incerteza Ambiental. Posteriormente, abordam-se os estilos de liderança e a folga orçamentária.

2.1 Teoria da Contingência

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, como, 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).

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).

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).

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).

Considerando a folga como um amortecedor, se a organização possui folga organizacional mínima, reduzirá a necessidade de responder a cada flutuação ambiental. Assim 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, auxiliando a empresa a resistir a recessões econômicas graves ou crises externas (Bourgeois, 1981; Cheng & Kesner, 1997)

2.2 Estilos de Liderança

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 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).

Teorias de liderança foram estabelecidas com base na combinação de traços, comportamentais e abordagens contingenciais (Abu, Daud & Silong, 2009, apud Pihie, Sadhegi & Elias, 2011). 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 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 orçamentária das empresas.

2.3 Folga Orçamentária

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 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.

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). 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. Onsi (1973) argumentou que os gerentes são menos propensos a criar folga orçamentária, 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.

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).

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de levantamento ou *survey* e abordagem quantitativa. A amostra contempla 324 respondentes, sendo 1 (um) do Oeste Catarinense, 75 (setenta e cinco) da região Norte Catarinense e 248 (duzentos e quarenta e oito) do Vale do Itajaí. No total, o estudo envolveu 7 microempresas (até 19 colaboradores), 47 pequenas empresas (de 20 a 99 colaboradores), 76 médias empresas (de 100 a 499 colaboradores) e 118 grandes empresas (mais de 500 colaboradores).

Com objetivo de analisar a influência da variável contingencial Incerteza Ambiental na relação entre os estilos de liderança e a folga orçamentária em indústrias têxteis de Santa Catarina, elaborou-se as Tabelas 1, 2 e 3 que apresentam o constructo da pesquisa com as variáveis, subvariáveis, operacionalização das subvariáveis, medidas e autores utilizados.

Tabela 1 Constructo da pesquisa para a variável contingencial

| Variáveis | Sub variáveis | Operacionalização das subvariáveis | Medidas | Autores |
|------------------------|---------------------|--|--|--|
| Variável Contingencial | 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 | 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). |

Fonte: Elaborada pelos autores.

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). Na Tabela 2 encontra-se o constructo envolvendo os estilos de liderança.

Tabela 2 Constructo da pesquisa para os estilos de liderança

| | | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|--|--|--|
| 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 | 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 | 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). |
| | 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 | 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 | Escala <i>likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre) | Condon (2011), antecipado por Stogdill (1967); Canales, Delgado e Slate (2008). |

Fonte: Elaborada pelos autores.

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).

O estilo de liderança pautado na 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)

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 records. 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. Já a Tabela 3 demonstra o constructo envolvendo a folga orçamentária.

Tabela 3 Constructo da pesquisa para a folga orçamentária

| | | | | |
|---------------------------|------------------------------------|---|---|---|
| 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 | 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 | Escala <i>likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre) | Maiga e Jacobs (2008), antecipado por Onsi (1973); Merchant (1985); Lal, Dunk e Smith (1996). |
| | Detecção de folga | 1 Informações para detectar folga no orçamento 2 Informações sobre atividades do departamento e produção 3 Instrumentos para identificar folga orçamentária | 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 | Escala <i>likert</i> 1 a 7 (nunca – sempre) | Onsi (1973). |

Fonte: Elaborada pelos autores.

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 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). 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).

A partir das definições obtidas na literatura para a variável contingencial Incerteza Ambiental, estilos de liderança e folga orçamentária, apresentam-se a hipótese desenvolvida para o estudo.

H₁ – A variável contingencial Incerteza Ambiental influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa; Ênfase na Produção; Precisão Preditiva) e a folga orçamentária.

O instrumento de pesquisa utilizado para coleta dos dados é o questionário. Para obtenção dos dados, com exceção do primeiro bloco de perguntas (características dos respondentes), optou-se em utilizar como escala de resposta, a escala *Likert* de 7 pontos. 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. Aplicou-se um pré-teste 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). 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 envolve estilos de liderança, foi necessário obter informações de líderes das respectivas indústrias. 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.

Para aplicar o questionário 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 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 médio para aplicação do questionário foi de 4 (quatro) meses.

Quanto aos procedimentos de análise dos dados, aplicou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). 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 Junior, Black & Babin, 2009; Fávero, Belfiori, Silva, & Chan, 2009).

Dessa forma, buscou-se aplicar a análise fatorial, a fim de reduzir o número de variáveis que contém o instrumento de pesquisa envolvendo incerteza ambiental, os estilos de liderança e a folga orçamentária. Para analisar a consistência interna (confiabilidade) das respostas obtidas por meio do instrumento de pesquisa (questionário), aplicou-se o *Alfa de Cronbach*. Para o estudo, optou-se por considerar valores com confiabilidade, àqueles que demonstram α acima de 0.70.

Já a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) 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®. Os índices de ajuste dos modelos analisados seguem Hair Jr. et al. (2009) e Marôco (2010).

Uma limitação metodológica refere-se ao viés dos respondentes quanto ao instrumento de pesquisa utilizado, por duas razões: a subjetividade 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.

4 Análise dos Resultados

Os resultados desta seção demonstram as características dos respondentes, a análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória da incerteza ambiental, estilos de liderança e folga orçamentária, bem como a relação indireta da variável contingencial incerteza ambiental com os estilos de liderança e a folga orçamentária e a análise e discussão da hipótese de pesquisa.

4.1 Apresentação dos respondentes da pesquisa

Dos 324 respondentes que participaram da pesquisa, 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 e, conseqüentemente as funções desenvolvidas nas indústrias têxteis pesquisadas são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 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.

Quando analisado o tempo de atuação na função de líder, observou-se que 195 (cento e noventa e cinco) respondentes atuam a menos de 5 anos como líderes, 76 (setenta e seis) entre 6 e 10 anos, 22 (vinte e dois) entre 11 e 15 anos, 10 (dez) entre 16 e 20 anos, 9 (nove) entre 21 e 25 anos, 4 (quatro) e 6 (seis) respondentes atuam na função entre 26 e 30 e mais de 31 anos respectivamente. A próxima seção apresenta a relação indireta dos estilos de liderança (tarefa, ênfase na produção e precisão preditiva) com a folga orçamentária.

4.2 Análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória da incerteza ambiental, estilos de liderança e folga orçamentária

Aplicou-se a AFE considerando que os constructos foram definidos baseados na literatura e que não se identificou um estudo similar contemplando as relações a que se propõe e, posteriormente a AFC, com objetivo de confirmar as variáveis que comporiam os constructos (incerteza ambiental, estilos de liderança e folga orçamentária). Após analisar a matriz de correlações, medida de adequação da amostra (MAS), medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Teste de Esfericidade de Bartlett, *Alfa de Cronbach*, variância total explicada, cargas fatoriais e Comunalidades, 20 (vinte) questões foram excluídas da AFE.

Assim, uma questão envolvendo a Incerteza Ambiental foi excluída por meio da AFE (entre 10 questões), seguido de 14 (quatorze) questões envolvendo os estilos de liderança que foram retiradas da análise, restando 11 (onze) questões dos estilos. E uma questão envolvendo a folga orçamentária foi excluída por meio da AFE.

Posterior aplicou-se a AFC que reforça a AFE e tem por objetivo testar ou confirmar uma relação anteriormente especificada (Hair Jr. et al., 2005). Para tanto observou-se os modelos de mensuração (inicial e final), coeficientes padronizados, significância das relações e os índices de ajuste do modelo de mensuração conforme sugerem Hair Jr. et al. (2005) e Marôco (2010).

Nesta AFC, mais 4 (quatro) questões sobre Incerteza Ambiental foram excluídas, 1 (uma) questão envolvendo o estilo de liderança Ênfase na Produção, seis questões envolvendo o estilo com enfoque para o relacionamento, e 8 (oito) questões referentes a folga orçamentária. Na Tabela 5 pode ser visualizado as questões que permanecem no estudo para posterior análise.

Tabela 5 Questões da variável contingencial, dos estilos de liderança e da folga orçamentária que permanecem no estudo

| | | | |
|------------------------|---------------------|------|---|
| Variável Contingencial | 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 |
| 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 |
| | 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 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 de produção |

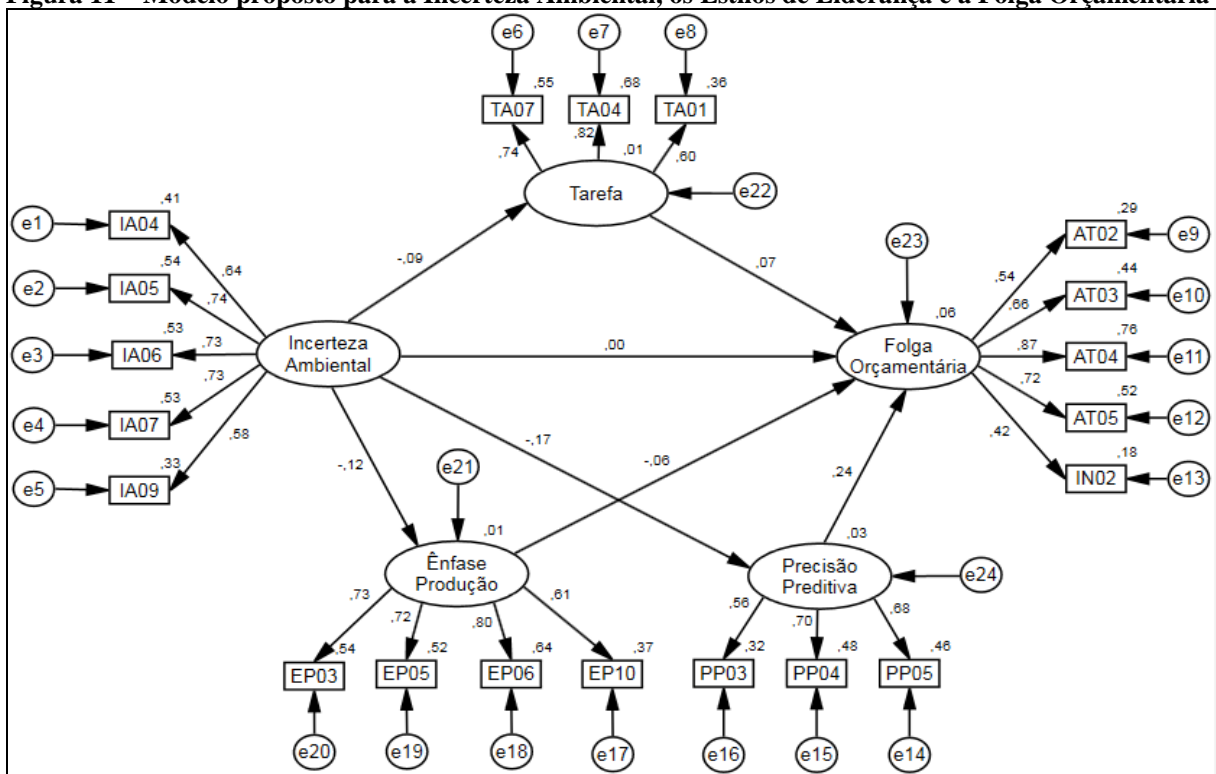
Fone: Dados da pesquisa.

Após visualizar as variáveis que contemplam o modelo do estudo, as próximas seções demonstram a relação indireta da variável contingencial incerteza ambiental com os estilos de liderança (tarefa, ênfase na produção e precisão preditiva) e a folga orçamentária, assim como a análise e discussão da hipótese de pesquisa.

4.3 Relação indireta da variável contingencial incerteza ambiental com os estilos de liderança e a folga orçamentária

Esta seção demonstra inicialmente os modelos estruturais, os coeficientes padronizados e a significância dos modelos, e, por fim, os índices de ajuste dos modelos para a variável contingencial e suas relações. A Figura 1 demonstra o modelo para a variável contingencial Incerteza Ambiental.

Figura 11 – Modelo proposto para a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária



Fone: Dados da pesquisa.

Conforme Figura 1, a correlação indireta positiva se observou entre o estilo de liderança caracterizado pela Tarefa (0,07) 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 a propensão para um Estilo com Ênfase na Produção e menor a Folga Orçamentária.

Na Tabela 6 estão destacados os coeficientes padronizados e a significância direta do modelo proposto envolvendo a Incerteza Ambiental, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária.

Tabela 6 Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Incerteza Ambiental, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária

| Caminhos Estruturais | | | Estim. | E. P. | T | P-value | Coef. Padron. | R ² |
|----------------------|---|---------------------|--------|-------|--------|--------------|---------------|----------------|
| 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 mediados pela incerteza ambiental. Os índices de ajuste do modelo analisado são apresentados por meio da Tabela 7.

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 ($\chi^2/$ 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 7 – 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 |
| $\chi^2/$ 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, conforme identificado na literatura analisada.

4.4 Análise e discussão da hipótese de pesquisa

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).

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. 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.

Na Tabela 8 observa-se o resumo dos teste da hipótese para a folga orçamentária. 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).

Tabela 8 Resumo da hipótese de pesquisa

| Hipótese | Caminho Estrutural | P-Value | Resultado |
|---------------------|---|---------|-----------|
| H ₁ | Folga Orçamentária ← Tarefa | 0,326 | Rejeitada |
| Incerteza Ambiental | Folga Orçamentária ← Ênfase Produção | 0,388 | Rejeitada |
| | Folga Orçamentária ← Precisão Preditiva | 0,003 | Aceita |

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à influência indireta da variável contingencial Incerteza Ambiental com os estilos e a folga orçamentária (H₁), considera-se aceita a relação indireta para a 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).

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).

5 Considerações Finais

O objetivo do estudo foi analisar a influência da variável contingencial Incerteza Ambiental na relação entre os estilos de liderança e a folga orçamentária em indústrias têxteis de Santa Catarina. Buscou-se com o desenvolvimento da pesquisa, contribuir com pesquisas sobre a influência de uma variável contingencial externa (incerteza ambiental), com os estilos de liderança e a folga orçamentária.

A amostra compreende 324 respondentes de 41 indústrias têxteis, concentrando-se principalmente nas regiões do Vale do Itajaí e Norte Catarinense. Dos líderes que participaram da pesquisa, observou-se que 127 são do gênero feminino e 194 masculino, demonstrando ter em média 35 anos, cursaram graduação e pós-graduação/especialização, em média trabalham e atuam na função há menos de cinco anos.

Conclui-se que o estilo de liderança 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 orçamentária, mediada pela Incerteza Ambiental.

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. O ambiente interno e externo geralmente é definido por meio das características dos envolvidos ou por meio de exigências em relação às tarefas e estrutura. Foi possível observar que os líderes das indústrias têxteis demonstraram um cenário de intensa Incerteza Ambiental que propiciou a influência do estilo Precisão Preditiva na folga orçamentária.

Ezzamel (1990) 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 desta pesquisa 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.

Sugere-se replicar o estudo em organizações com outras características econômicas, o que contribuirá na validade do modelo apresentado nesta pesquisa. Recomenda-se também a possibilidade de aplicar estudo de caso ou multi casos para analisar, qualitativamente, a importância que os líderes demonstram em relação a folga orçamentária, e se variáveis internas e externas à empresa impactam na gestão organizacional.

Referências

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Lent, L. V. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21, 2-16.
- Ashour, A. S. (1973). The Contingency Model of Leadership Effectiveness: An Evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, p. 339-355.
- Baines, A. & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 675-698.
- Battilana, J. & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(2), 381-398.
- BETS, S. C. (2011). Contingency Theory: Science Or Technology? *Journal of Business & Economics Research*, 1(8).
- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6, 29-39.
- Buttermann, G., Germain, R. & Iyer, K. N. S. (2008). Contingency theory “fit” as gestalt: An application to supply chain management. *Transportation Research, Part. E.*, 44, 955-969.
- Casimir, G. (2001). Combinative aspects of leadership style The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 12, 245-278.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Cheng, J.L. C. & Kesner, I. F. (1997). Organizational slack and responseto environmental shifts: the impact of resource allocation patterns. *Journal of Management*, 23(01), 1-18.
- Condon, R. J. (2011). *The Relationship between Self-Awareness and Leadership: Extending Measurement and Conceptualisation* (Dissertation). University of Canterbury.
- Derue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150.
- Donada, C. & Dostaler , I. (2005). Relational Antecedents of Organizational Slack: An Empirical Study into Supplier-Customer Relationships. *M@n@gement*, 8(2), 25-46.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. London: Sage.
- Elmassri, M. & Harris, E. (2011). Roehampton University, London Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 278-293.
- Ezzamel, M. (1990). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management Accounting Research*, 1, 181-197.
- Facó, J. F. B., & Csillag, J. M. (2010). Innovativeness of Industry Considering Organizational Slack and Cooperation. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 3(2), 108-120.
- Fávero, L. P., Belfiori, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Fiedler, F. E. A. (1964). Contingency model of leadership effectiveness. *Journal for Advances in Experimental Social Psychology*, 1(12), 149-190.
- Ganescu, M. C. (2012). Assessing corporate social performance from a contingency theory perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3, 999-1004.

- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 125-135.
- Ghosh, D. & Olsen, L. (2009). Environmental uncertainty and managers' use of discretionary accruals. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 188-205.
- Hair, Jr. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a. ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Haldma, T. & Hääts, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*, 13, 379-400.
- Jokipii, A. (2010). Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. *Journal of Management & Governance*, 14, 115-144.
- Kim, W., Ok, C. & Canter, D. D. (2010). Contingency variables for customer share of visits to full-service restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 136-147.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lee, S. (2011). How Financial Slack Affects Firm Performance: Evidence from US Industrial Firms. *Journal of Economic Research*, 16, 1-27.
- Maiga, A. S. & Jacobs, S. A. (2008). The moderating effect of Manager's ethical judgment on the relationship between budget participation and budget slack. *Advances in Accounting*, 23, 113-145.
- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting Organizations and Society*, 10(2), 201-210.
- Muir, I. & Langford, D. (1994). Managerial behaviour in two small construction organisations. *International Journal of Project Management*, 12(4), 244-253.
- Neck, H. M. (2001). *Firm Growth following the initial public offering: the impact of organizational slack on the productive opportunity of high technology entrepreneurial firms*. Thesis (Doctor of Philosophy), University of Colorado at Boulder.
- Nouri, H. (1994). Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 19(3), 289-295.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1997). What is the Optimum Amount of Organizational Slack? A Study of the Relationship between Slack and Innovation in 1 Multinational Firms. *European Management Journal*, 15(6), 603-611.
- Marôco, J. (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mullins, L.(1985). Management and managerial behavior. *Hospitality Management*, 4(1), 3-11, 1985.
- Onsi, M. (1973). Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535-548.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of Head of Departments Leadership Styles: Implication for Improving Research University Management Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081-1090.

- Rayburn, J. M. & Rayburn, L. G. (1991). Contingency theory and the impact of new accounting technology in uncertain hospital environments. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 4(2), 55-75, 1991.
- Rech, S. R. (2006). *Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.
- Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., & Tansik, D. A. (1988). Antecedents of Organizational Slack. *The Academy of Management Review*, 13(4), 601-614.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire*. Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Tillema, S. (2005). 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*, 16(1), 101- 129.
- Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics*, 110, 39-51.
- Vite, L. C. (1981). Managerial profiles. *Engineering Management International*, 1, 57-61.
- Waterhouse, J. H., & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 65-76.