



RELAÇÃO DA TECNOLOGIA COM OS ESTILOS DE LIDERANÇA, FOLGA ORÇAMENTÁRIA E FOLGA DE RECURSOS

Lara Fabiana Dallabona

Doutora em Ciências Contábeis e Administração
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC/CEAVI
Rua Dr. Getúlio Vargas, 2822 - Bela Vista, Ibirama - SC
E-mail: lara.dallabona@udesc.br - Telefone: (47) 3357-8484

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Doutor em Contabilidade
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n - Trindade, Florianópolis - SC
E-mail: elavarda@gmail.com - Telefone: (48) 3721-9383

RESUMO

O estudo objetiva analisar a influência indireta da Tecnologia na relação com os estilos de liderança, folga orçamentária e folga de recursos de indústrias têxteis do Sul do Brasil. Realizou-se pesquisa descritiva por meio de *survey* em uma amostra de 324 líderes de indústrias têxteis sediadas no Estado de 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 e a folga de recursos. Os resultados demonstram que a variável contingencial Tecnologia, apresentou influência indireta entre o estilo de liderança com base na Ênfase na Produção e a Folga de Recursos, dado que os líderes percebem o tempo despendido para buscar informações adicionais à produção e novos produtos, a preocupação em relação ao processo produtivo e por considerar a relevância da Tecnologia utilizada pelas indústrias têxteis no processo produtivo. O estudo mostra evidências, também, que a tecnologia demonstrou influência indireta entre a Precisão Preditiva com a Folga de Recursos e a Folga 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 indústrias pesquisadas.

Palavras-chave: Variável Contingencial; Tecnologia; Estilos de Liderança; Folga de Recursos; Folga Orçamentária.

Área Temática do evento: Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG).

1 INTRODUÇÃO

Avanços importantes na área da controladoria, 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). Condições tecnológicas, econômicas e sociais e os recursos humanos são algumas das variáveis que devem ser consideradas contingentes em uma organização (Luthans, 1973).

A Teoria da Contingência 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, a tecnologia organizacional e outras, influenciam o desempenho e a continuidade das organizações. 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 na área de Controladoria 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).

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).

Desta forma 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).

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). 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. 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.

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.

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: *Há influência indireta da Tecnologia na relação com os estilos de liderança, folga orçamentária e folga de*



recursos de indústrias têxteis do Sul do Brasil? Perfaz como objetivo do estudo, analisar a influência indireta da Tecnologia na relação com os estilos de liderança, folga orçamentária e folga de recursos de indústrias têxteis do Sul do Brasil.

A pesquisa foi aplicada no Estado 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 variáveis contingenciais, como a Tecnologia, os estilos de liderança, a folga orçamentária e a folga de recursos. Assim, como não foi identificado na literatura nacional e internacional estudo que aborde a influência desses temas em indústrias têxteis, este estudo pode contribuir para o discernimento do tema, tendo em vista a incipiência de estudos envolvendo os estilos de liderança e a folga organizacional no Brasil equiparados à uma teoria de base que explique as relações. Contribuirá com os 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, por demonstrar que variáveis internas, como a tecnologia das empresas pode influenciar indiretamente nos estilos de liderança e na folga organizacional (orçamentária e de recursos), oportunizando repensar os estilos observados nas empresas e como se portam diante de tal contingência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seção vislumbra a teoria da contingência com enfoque para a variável contingencial tecnologia, os estilos de liderança e a folga organizacional.

2.1 Teoria da Contingência

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). 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). 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).

Dentre as variáveis contingenciais, têm-se a Tecnologia, objeto deste estudo. 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 usadas 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 Kalagnanam & Lindsay, 1998).

Li et al. (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 et al. (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 a 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 Estilos de Liderança

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 et al., 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. 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.

Um dos fatores essenciais que contribuem para a eficácia da liderança é o estilo de um líder (Pihie et al., 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).

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).



2.3 Folga Organizacional

Donadae 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).

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).

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).

Cyert e March (1992 apud Elmassri & Harris, 2011) sugeriram que a folga, como a folga orçamentária, 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. 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, por exemplo, 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.

Em relação aos recursos de espaço/físico pode ser caracterizado como o espaço para desenvolver atividades organizacionais, realizar reuniões e a frequência com que este espaço é utilizado para discutir informações e planos organizacionais. E os recursos de tempo envolvem, basicamente, o tempo disponível para desenvolver atividades extras para a produção, tempo hábil para discussões sobre planejamentos futuros e tempo para dedicar-se a leituras e treinamentos (Mallidou et al., 2011).

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.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, do tipo *survey*, com 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 microempresas (até 19 colaboradores), pequenas empresas (de 20 a 99 colaboradores), médias empresas (de 100 a 499 colaboradores) e grandes empresas (mais de 500 colaboradores).

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

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.

Quadro 1 - Constructo da pesquisa para a variável contingencial

Variáveis	Sub variáveis	Operacionalização das subvariáveis	Medidas	Autores
Variável Contingencial	Tecnologia	1 Tecnologias sofisticadas 2 Produtos no estado da arte da tecnologia 3 Investimentos em P&D 4 Competências da equipe de P&D	Escala Likert 1 a 7 (discordo totalmente – concordo totalmente)	Li, Zhang e Chan (2005).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Li et al. (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. Assim, utiliza-se para o desenvolvimento deste estudo a subvariável contingencial "Tecnologia", pautada no estudo de Gerdin (2005), conforme demonstra o Quadro 1.

Para os estilos de liderança, o instrumento desenvolvido por Stogdill (1963), conforme destacam Abernethy, Bouwens e Lent (2010), possibilita distinguir claramente o estilo 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).



Quadro 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 Decido 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).
	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 Prevêo 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.

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. 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 o Quadro 3 demonstra o constructo envolvendo a folga orçamentária e a folga de recursos.



Quadro 3 - Constructo da pesquisa para a folga orçamentária e a folga orçamentária e de recursos

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).
	Deteção 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).
Folga de Recursos	Humano/pessoal	1 Atividades 2 Qualidade	Escala Likert 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	Escala Likert 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	Escala Likert 1 a 7 (nunca – sempre)	Mallidou et al. (2011), antecipado por Nohria e Gulati (1996); Greenhalgh et al. (2004); Augsdorfer (2005); Kerfoot (2006).

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, deteção 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 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 (Mallidou et al., 2011).

A partir das definições obtidas na literatura para a variável contingencial Estrutura, estilos de liderança e folga orçamentária e de recursos, apresentam-se as hipóteses desenvolvidas para o estudo.

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

H₂ – A variável contingencial Tecnologia influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa; Consideração/Relacionamento; Ênfase na Produção; Precisão Preditiva) e a folga de recursos.

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. 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 a tecnologia, os estilos de liderança, a folga orçamentária e a folga de recursos. 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 DADOS

Esta seção demonstra, além das características dos respondentes, a relação direta e indireta da variável contingencial tecnologia com os estilos de liderança e a folga orçamentária, bem como a relação indireta da tecnologia com os estilos de liderança e a folga de recursos. Observou-se que 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.

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. Entre as principais funções desenvolvidas pelos respondentes, se identificou a de coordenador/analista, diretor, encarregado, gerente, líder e supervisor, ambos com poder de tomada de decisão.

4.1 Relação Direta e Indireta da Tecnologia com os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária

Na Tabela 1 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. Para tanto demonstra-se as relações diretas e indiretas do modelo envolvendo a Tecnologia, os estilos de liderança e a folga orçamentária. A relação direta é analisada individualmente para cada relação, ou seja, a tecnologia com a folga orçamentária e a tecnologia com os estilos de liderança. Já a relação indireta analisa a influência da tecnologia com a folga orçamentária e os estilos de liderança simultaneamente. Assim, constata-se que diretamente, a Tecnologia influencia a Tarefa por demonstrar *p-value* de 0,003.



Tabela 1 - Coeficientes padronizados e significância do modelo proposto - Tecnologia, Estilos de Liderança e Folga Orçamentária

Caminhos Estruturais			Estim.	E. P.	T	P-value	Coef. Padron.	R ²
*Indireta	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
Direta	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

**Valores iniciais fixados em 1,00.

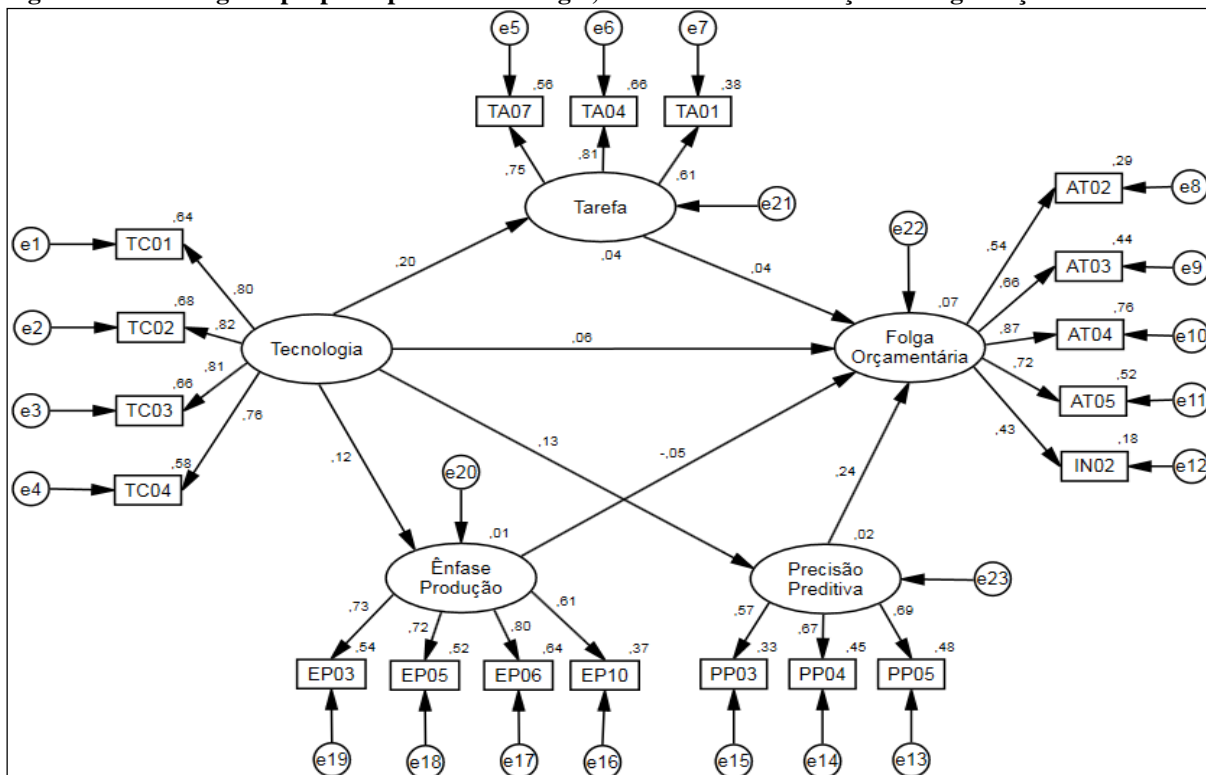
*Relação indireta da Tecnologia com os estilos de liderança e a folga orçamentária.

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante das relações indiretas analisadas, se observa que apenas o estilo de liderança 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).

A Figura 1 demonstra o modelo 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 adequados, o que sugere a permanência das questões analisadas no decorrer do estudo.

Figura 1 - Modelo geral proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga Orçamentária



Fonte: Dados da pesquisa.



A análise do modelo também se deu por meio dos índices de ajuste conforme Tabela 2. 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 2 - 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 2. 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.

A Tabela 3 apresenta os resultados envolvendo a primeira hipótese de pesquisa: H_1 – A variável contingencial Tecnologia influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa; Consideração/Relacionamento; Ênfase na Produção; Precisão Preditiva) e a folga orçamentária.

Tabela 3 - Resumo da hipótese de pesquisa H_1

Hipótese	Caminho Estrutural		P-Value	Resultado
H_1 Tecnologia	Folga Orçamentária ←	Tarefa	0,545	Rejeitada
	Folga Orçamentária ←	Ênfase Produção	0,436	Rejeitada
	Folga Orçamentária ←	Precisão Preditiva	0,003	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados empíricos sugerem que a tecnologia influencia indiretamente a precisão preditiva e a 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 mediado pela Tecnologia. Enfatiza-se que as tecnologias utilizadas pelas indústrias têxteis, os investimento em P&D e as competências das equipes envolvidas (Li, Zhang & Chan, 2005), são recursos essenciais para este ramo de atividade, para que possam desenvolver produtos inovadores que envolvem a cadeia têxtil.

4.2 Relação Direta e Indireta da Tecnologia com os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos

Por meio da Tabela 4 é possível observar os coeficientes padronizados e significância do modelo proposto para as relações diretas e para as relações indiretas. A relação direta analisa



individualmente os caminhos estruturais, e a relação indireta observa a influência da tecnologia com a folga de recursos e os estilos de liderança.

Tabela 4 - 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
*Indireta	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
Direta	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

**Valores iniciais fixados em 1,00.

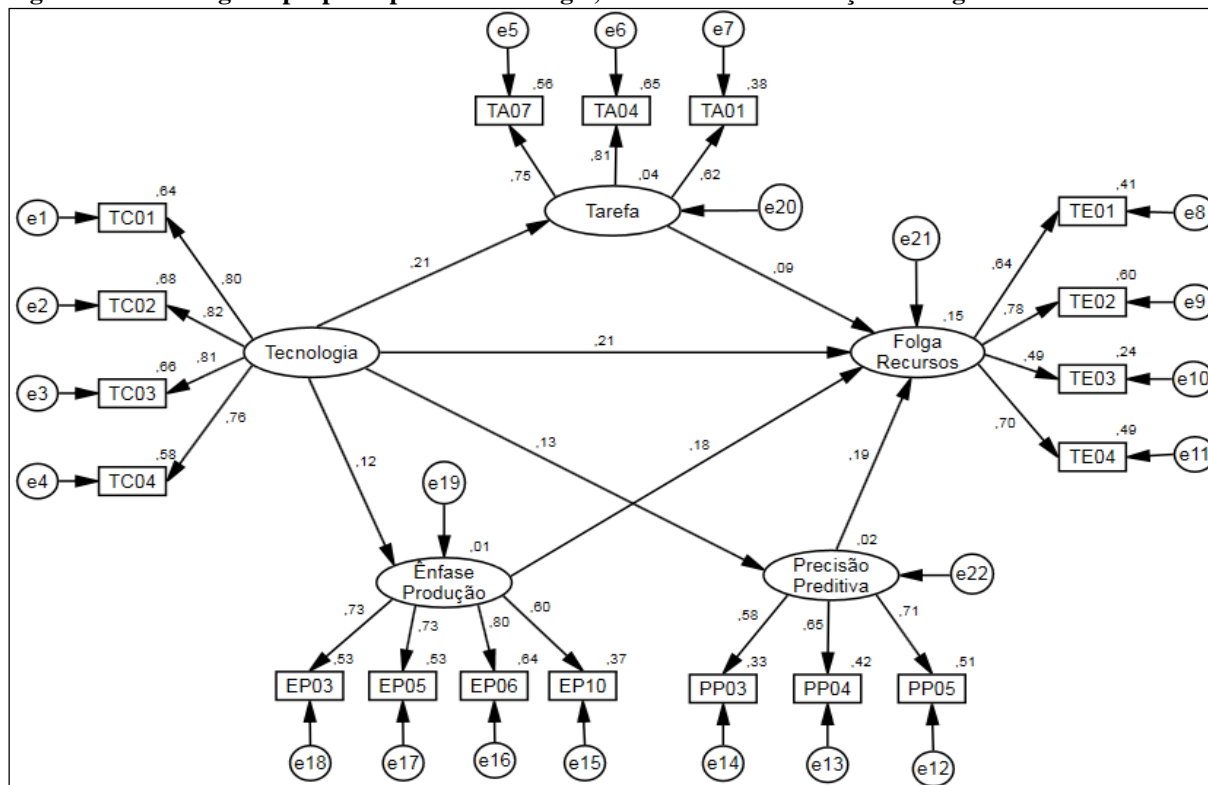
*Relação indireta da Tecnologia com os estilos de liderança e a folga de recursos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se relação direta entre a variável contingencial Tecnologia com a Folga de recursos e a Tecnologia com o estilo de liderança "Tarefa". Já quando se analisa a influência indireta da Tecnologia, se observa que a maior relação está entre os Estilos de Liderança "ênfase na produção" e "precisão preditiva" com a folga de recursos. A relação indireta do Estilo caracterizado como Tarefa, não demonstra influência indireta na Folga de Recursos (0,183), por apresentar *p-value* superior a 0,05.

Na sequência é apresentado o modelo geral para a Tecnologia com Estilos de Liderança e a Folga de Recursos, por meio da Figura 2.

Figura 2 - Modelo geral proposto para a Tecnologia, os Estilos de Liderança e a Folga de Recursos



Fonte: Dados da pesquisa.



Ao analisar indiretamente a variável contingencial Tecnologia, observou-se que o estilo com Ênfase na Produção e com Precisão Preditiva demonstraram influenciar a Folga de Recursos. Estes resultados apontam que competências tecnológicas são essenciais para capturar oportunidades por meio de desenvolvimento de novos produtos e/ou tecnologias (Li, Zhang e Chan, 2005), influenciando os estilos de liderança com foco para a produção e para as decisões precisas a inserirem folga de recursos nas organizações.

Conforme dados disponíveis na Tabela 5, 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 5 - 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.

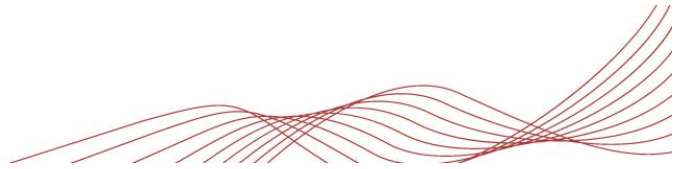
A Tabela 6 apresenta os resultados envolvendo a segunda hipótese de pesquisa: H₂ – A variável contingencial Tecnologia influencia indiretamente a relação entre os estilos de liderança (Estrutura/Tarefa; Consideração/Relacionamento; Ênfase na Produção; Precisão Preditiva) e a folga de recursos.

Tabela 6 - Resumo da hipótese de pesquisa H₂

Hipótese	Caminho Estrutural		P-Value	Resultado
H ₁ Tecnologia	Folga de Recursos ←	Tarefa	0,183	Rejeitada
	Folga de Recursos ←	Ênfase Produção	0,008	Aceita
	Folga de Recursos ←	Precisão Preditiva	0,013	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa.

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 se supõe 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.

Observou-se que nas indústrias têxteis não há influência indireta da tecnologia entre a Tarefa e a Folga de recursos, apesar de que as competências tecnológicas são essenciais para capturar oportunidades por meio do desenvolvimento de novos produtos e/ou tecnologias (Li et al., 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 não estão diretamente relacionados à variável contingencial Tecnologia, o que justifica a relação indireta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi analisar a influência indireta da Tecnologia na relação com os estilos de liderança, folga orçamentária e folga de recursos de indústrias têxteis do Sul do Brasil. A amostra compreende 324 respondentes de 41 indústrias têxteis do Estado de Santa Catarina, concentrando-se principalmente nas regiões do Vale do Itajaí e Norte Catarinense.

Os resultados demonstram que dos líderes que participaram da pesquisa, 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. As principais funções desenvolvidas pelos respondentes foram coordenador/analista, diretor, encarregado, gerente, líder e supervisor, ambos com poder de tomada de decisão.

Concluiu-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.

Outrossim, o líder com Ênfase na Produção, que se preocupa constantemente com o desempenho do grupo, demonstrou ser mediado indiretamente 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.

Sugere-se replicar o estudo em organizações com outras características econômicas, o que contribuirá na validade do modelo apresentado nesta pesquisa. Recomenda-se 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 a folga de recursos, assim como se outras variáveis internas impactam na gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, p. 217-226.
- Abernethy, M. A.; & Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(4/4), p. 233-248.



- Ashour, A. S. (1973). The Contingency Model of Leadership Effectiveness: An Evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, p. 339-355.
- Battilana, J.; & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(2), p. 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, p. 29-39.
- Casimir, G. (2001). Combinative aspects of leadership style The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 12, p. 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, p. 127-168.
- Cyert, R. M.; & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Derue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, p. 125-150.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. London: Sage.
- Donada, C.; & Dostaler, I. (2005). Relational Antecedents of Organizational Slack: An Empirical Study into Supplier-Customer Relationships. *M@n@gement*, 8(2), p. 25-46.
- Elmassri, M.; & Harris, E. (2011). Roehampton University, London Rethinking budgetary slack as budget risk management. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), p. 278-293.
- Fernández, S.; & Wise, L. R. (2010). An Exploration Of Why Public Organizations 'Ingest' Innovations. *Public Administration*, 88(4), p. 979-998.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency model of leadership effectiveness. *Journal for Advances in Experimental Social Psychology*, 1(12), p. 149-190.
- Ganescu, M. C. (2012). Assessing corporate social performance from a contingency theory perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3, p. 999-1004.
- Haldma, T.; & Lääts, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*, 13, p. 379-400.
- Jokipii, A. (2010). Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. *Journal of Management & Governance*, 14, p. 115-144.
- Kalagnanam, S. S.; & Lindsay, R. M. (1998). The use of organic models of control in JIT firms: generalizing Woodward's findings to modern manufacturing practices. *Accounting, Organization and Society*, 24, p. 1-30.
- Lau, C. M.; & Eggleton, I. R. C. (2004). Cultural differences in Managers' propensity to create slack. *Advances in International Accounting*, 17, p. 137-174.
- Lee, S. (2011). How Financial Slack Affects Firm Performance: Evidence from US Industrial Firms. *Journal of Economic Research*, 16, p. 1-27.
- Li, H.; Zhang, Y.; & Chan, T. S. (2005). 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*, 16, p. 37-57.
- Luthans, F. (1973). The contingency theory of management: a path out of the jungle. *Business Horizons*.



- Mallidou, A. A., Cummings, G. G., Ginsburg, L. R., Chuang, Y. T., Kang, S., Norton, P. G., & Estabrooks, C. A. (2011). Staff, space, and time as dimensions of organizational slack: a psychometric assessment. *Health Care Manage Review*, 36(3), p. 252-264.
- Mansor, N. N., Wai, C. M., Mohamed, A., & Shah, I. M. (2012). The Relationship between Management Style and Employees' Well-Being: A Case of Non-Managerial Staffs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, p. 521- 529.
- 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 in University of Colorado at Boulder.
- Nohria, N.; & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of management journal*, 39(5), p. 1245-1264.
- _____. (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), p. 603-611.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), p. 413-428.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32(2), p. 194-20.
- 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, p. 1081-1090.
- Richard, J. V. (2006). Leadership behaviors of ohio school superintendents as perceived by board of education members: a reexamination. Dissertation. Faculty of The University of Akron.
- Richtnér, A.; & Åhlström, P. (2006). Influences on organisational slack in new Product development projects. *International Journal of Innovation Management*, 10(4), p. 375-406.
- Sender, G. (2004). O papel da folga organizacional nas empresas: um estudo em bancos brasileiros. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Tan, J.; & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, p. 1249-1263.
- Voss, G. B.; Sirdeshmukh, D.; & Voss, Z. G. (2008). Effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), p. 147-164.
- Waterhouse, J. H.; & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), p. 65-76.