



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337
Blumenau, v. 11, n. 4, p. 06-26, out./dez., 2015

doi:10.4270/ruc.2015429
Disponível em www.furb.br/universocontabil



FOLGA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM UMA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL NO CAMPO EMPÍRICO¹

ORGANIZATIONAL SLACK: ANALYSIS IN A BEHAVIORAL PERSPECTIVE IN EMPIRICAL FIELD

HOLGURA ORGANIZACIONAL: ANÁLISIS EN UNA PERSPECTIVA CONDUCTUAL EN EL CAMPO EMPÍRICO

Franciele Beck

Doutoranda em Controladoria e Contabilidade na FEA/USP
Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau
Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908 - FEA, Prédio 3 - Cidade Universitária
CEP: 05508-900 – São Paulo/SP – Brasil
E-mail: beck.franciele@gmail.com
Telefone: (11) 3091-5820

Ilse Maria Beuren

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n,
Bairro Trindade
CEP 88040-970 – Florianópolis, SC – Brasil
E-mail: ilse.beuren@gmail.com
Telefone: (48) 3721-6608

RESUMO

Este estudo objetiva verificar como se apresenta a folga organizacional no campo empírico. Diferente das proposições observadas na literatura de identificar medidas para calcular a folga organizacional, esta investigação concentra-se nas características predominantemente subjetivas da folga, visando ao entendimento deste conceito sob a perspectiva comportamental. Assim, pesquisa indutiva e exploratória, com abordagem qualitativa, foi realizada a partir de um estudo de caso em uma empresa do setor têxtil. As categorias de folga organizacional foram extraídas da literatura e consubstanciadas em um roteiro de entrevista, aplicado a sete diretores/gerentes da empresa. As entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo e trianguladas com fontes documentais e de mídias. Os resultados da pesquisa denotam presença de folga organizacional nas perspectivas de recursos (humanos, físicos e

¹Artigo recebido em 07.06.2015. Revisado por pares em 05.08.2015. Reformulado em 11.01.2016. Recomendado para publicação em 15.02.2016 por Paulo Roberto da Cunha. Publicado em 12.02.2016. Organização responsável pelo periódico: FURB.

financeiros), tempo e poder. Contudo, o construto desenvolvido para aferir a presença da folga organizacional não investigou as motivações, o que indica uma lacuna de pesquisa.

Palavras-chave: Folga Organizacional. Folga de recursos. Folga de tempo. Folga de poder. Empresa têxtil.

ABSTRACT

This study aims to verify the occurrence of the organizational slack in the empirical field. Unlike the propositions found in the literature to identify measures to calculate the organizational slack, this research focuses on the predominantly subjective characteristics of the slack, aiming at understanding this concept from the behavioral perspective. Thus, an inductive and exploratory research, with a qualitative approach, was carried out through a case study in a company in the textile segment. The categories of organizational slack were extracted from the literature and gathered in an interview script, applied to seven directors/managers of the company. The interviews were analyzed using the content analysis technique and triangulated with documentary and media sources. The results show the presence of organizational slack in the perspectives of resources (human, physical and financial), time and power. However, the construct developed to assess the presence of organizational slack didn't investigate the motivations, which indicates a research gap.

Keywords: *Organizational Slack. Resources Slack. Time Slack. Power Slack. Textile company.*

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo verificar como se muestra la holgura organizacional en el campo empírico. A diferencia de proposiciones observadas en la literatura para identificar medidas para calcular la holgura organizacional, esta investigación se centra en las características predominantemente subjetivas de la holgura, con miras a la comprensión de este concepto en la perspectiva conductual. Por lo tanto, se llevó a cabo una investigación inductiva y exploratoria, con abordaje cualitativa, a partir de un estudio de caso en una empresa del sector textil. Las categorías de la holgura organizacional fueron extraídas de la literatura y fundamentarse en un quion de entrevista, aplicados a siete directores/gerentes de la empresa. Las entrevistas se analizaron mediante la técnica de análisis de contenido y triangula das con fuentes documentales y medios de comunicación. Los resultados del estudio muestran la presencia dela holgura organizacional en las perspectivas de los recursos (humanos, físicos y financieros), tiempo y poder. Sin embargo, el constructo diseñado para evaluar la presencia de la holgura organizacional no investigó las razones, lo que indica una brecha en la investigación.

Palabras clave: *Holgura organizacional. Holgura de recursos. Holgura de tiempo. Holgura de poder. Empresa textil.*

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de adaptação e resposta às mudanças dinâmicas em vários ambientes é constantemente apontada como requisito para o sucesso organizacional (LAWSON, 2001). Esta capacidade de adequação das empresas foi abordada por Cyert e March (1963) como relacionada à presença de folga organizacional.

A folga organizacional transmite a ideia de almofada, ou seja, o excesso de recursos disponíveis em uma organização, capaz de solucionar problemas e conflitos ou facilitar a busca

de objetivos (BOURGEOIS, 1981). O apanhado realizado na literatura mostra que não há um conceito unidimensional para o termo folga organizacional. Pelo contrário, há indícios de que autores utilizam perspectivas diferentes para sua definição, seja pelos tipos de folga analisados ou múltiplas interpretações dos autores (SHARFMAN et al., 1988; QUINTAS; BEUREN, 2011).

Um importante fator de distinção refere-se ao prisma teórico sob o qual o conceito de folga organizacional é empregado. Conforme Davis e Sout (1992), a Teoria da Agência e a Teoria Organizacional fornecem explicações diferentes quanto à organização. Sob o enfoque da Teoria da Agência, observa-se especial atenção ao desempenho financeiro; enquanto que a Teoria Organizacional se concentra mais na inserção social (DAVIS; SOUT, 1992).

Conforme Gopalakrishnan e Damanpour (1997) e Covaleski et al. (2003), as pesquisas desenvolvidas sob o enfoque da Teoria da Agência partem da racionalidade dos agentes. Este enfoque na temática da folga organizacional remete aos conflitos entre os agentes em função da criação e gestão da folga e seus reflexos nos resultados da organização, como desempenho, eficiência ou ineficiência (JENSEN, 1986). Indjejikian e Matejka (2006) e Piccolo, D'Amato e Martina (2008) utilizaram o enfoque da Teoria de Agência para relacionar o impacto dos contratos de agência sobre a relação concorrência e folga organizacional. Hartmann e Maas (2010), também interessados no impacto do conflito de interesse para a criação da folga orçamentária, tangenciam a questão da assimetria informacional neste processo focando nos controllers das unidades de negócio.

Na perspectiva da Teoria Organizacional, o enfoque não está caracterizado na racionalidade dos agentes e reflexos no desempenho da organização, mas sim, na percepção de que a folga organizacional é necessária para garantir a sobrevivência da empresa no longo prazo (DAVIS; SOUT, 1992). Isso coaduna com a proposição de Cyert e March (1958; 1963), que a folga assume um papel estabilizador, de manutenção dos planos traçados mesmo em momentos de crise, ou ainda com vistas às mudanças, adequações e busca por oportunidades no mercado. No presente estudo focaliza-se a perspectiva da Teoria Organizacional, concebendo a folga organizacional não sob o olhar dos contratos de agência, eficiência ou ineficiência organizacional, mas sim de seu comportamento organizacional.

Indica-se como investigações iniciais sobre folga organizacional, a proposição de medidas e formas de se calcular a folga, para se ter uma medida que permita sua gestão, conforme desenvolvido por Bourgeois (1981), Bourgeois e Singh (1983), Singh (1986). A partir de então, identificaram-se estudos no sentido de compreender a relação da folga organizacional com outras variáveis, como a inovação, investigada por Nohria e Gulati (1996), Geiger e Cashen (2002), Tan e Peng (2003), Herold, Jayaraman e Narayanaswamy (2006); e a implicação da folga na estrutura de capital e desempenho, investigada por Wally e Fong (2000), O'Brien (2003), Daniel et al. (2004), Love e Nohria (2005).

No entanto, nos estudos levantados sobre folga organizacional observa-se a tendência da realização de pesquisas sob a perspectiva da teoria econômica, partindo da racionalidade dos agentes, pautada na investigação empírica de dados financeiros em determinada amostra. Em sua maioria, os autores utilizam nestes estudos como categoria de explicação unicamente os recursos financeiros das organizações. Porém, admitem, como no caso de Damanpour (1991), Nohria e Gulati (1996), Herold, Jayaraman e Narayanaswamy (2006), a influência de modalidades de folga mais subjetivas, por exemplo, poder, relações políticas, assim como modalidades mais complexas, como de recursos humanos, capacidade utilizada de produção, espaço físico e de tempo (RICHTNÉR; AHLSTROM, 2006).

No Brasil, Beuren e Paton (2013), Beuren e Wienhage (2013) e Frezatti, Beck e Orestes (2013) estão em linha com a perspectiva seguida pelo estudo, com enfoque que privilegia aspectos mais subjetivos da folga. Mallidou et al. (2011) destacam que a utilização de medidas unicamente financeiras, com o objetivo de investigação da folga organizacional, pode ignorar

outras perspectivas importantes de folga, que afetam comportamentos individuais e resultados das organizações.

Neste estudo busca-se investigar características predominantemente subjetivas da folga organizacional, visando ao entendimento deste conceito sob a perspectiva comportamental em organizações. O estudo é norteado pela seguinte questão de pesquisa: Como se apresenta a folga organizacional sob a forma de recursos (humanos, físicos, financeiros), de tempo e de poder em uma empresa? O objetivo do estudo é verificar como se apresenta a folga organizacional no campo empírico de uma empresa do setor têxtil.

A contribuição teórico-empírica do estudo fundamenta-se no preenchimento de uma lacuna constatada na literatura pesquisada, a verificação em profundidade da forma como a folga organizacional pode se manifestar em uma empresa têxtil. Neste sentido, estende-se a investigação da folga organizacional para além da folga de recursos financeiros, calculada a partir de dados disponibilizados e abordagens quantitativas, no pressuposto da presença de folga sob outras modalidades, como de recursos humanos e físicos, de tempo e de poder.

Outra contribuição da pesquisa refere-se ao desenvolvimento da temática no Brasil. O tema folga organizacional, apesar de ser tratado na literatura internacional como ponto central para a manutenção da competitividade das organizações, pouco vem sendo discutido na literatura nacional. Adicionalmente, diferente dos estudos identificados na revisão de literatura sobre o tema, a presente pesquisa propõe-se a analisar a folga organizacional com profundidade, por meio de um estudo de caso, em detrimento a amplitude da investigação.

2 CATEGORIAS DE FOLGA ORGANIZACIONAL

A revisão da literatura atribui a Richard M. Cyert e James G. March os créditos para a ideia do termo folga organizacional. Cyert e March (1958) explicam que a alocação de recursos organizacionais em excesso ao mínimo requerido para manter, por exemplo, o sistema de uma subunidade dá origem a uma forma de folga organizacional. Esta concepção foi desenvolvida e expandida pelos autores até a publicação, em 1963, da obra tida como seminal à temática, intitulada de “A Behavioral Theory of the Firm”.

Cyert e March (1963) afirmam que a folga organizacional trata da disparidade entre os recursos disponíveis para a organização e os pagamentos necessários para manter a coalizão. Isto remete ao entendimento de que a folga organizacional pode ser tratada como folga de recursos e circunscreve-se ao ambiente interno da organização. Para Sharfamn et al. (1988), os elementos do ambiente da empresa, as características organizacionais, e os valores e crenças da coalizão dominante são precursores explicativos para a tipificação da folga e sua respectiva quantidade em uma empresa.

A folga organizacional pode se manifestar nas organizações sob diversas formas, de acordo com Cyert e March (1963), como a criação de folga por meio de: a) pagamento de dividendos (ou taxas) superiores aos necessários para manter acionistas (ou bancos); b) salários superiores aos necessários para manter os trabalhadores; c) fornecer aos executivos serviços e luxos pessoais superiores aos necessários para mantê-los. A folga organizacional inclui recursos financeiros não utilizados, capacidade de produção subutilizada, excesso de trabalhadores, despesas de capital desnecessárias e oportunidades não exploradas para aumentar as saídas (eficiência) (NOHRIA; GULATI, 1996; DONADA; DOSTALER, 2005; VOSS; SIRDESHMUKH; VOSS, 2008).

A presença de folga organizacional permite à organização interagir e competir em seu ambiente com mais audácia, assim como incentiva os atores permanecerem no sistema por meio de seu efeito estabilizador. Pode ser útil na resolução de conflitos, melhoria de processos, mecanismo para auxiliar no fluxo do trabalho, além de agir como facilitador de certos comportamentos estratégicos e criativos na organização (CYERT; MARCH, 1963; BOURGEOIS, 1981, SHARFMAN et al., 1988, DONADA; DOSTALER, 2005).

Neste sentido é importante identificar as categorias de folga existentes nas organizações. A concepção de que a folga organizacional pode se apresentar sob diversas formas, está presente já nas primeiras obras sobre a temática. Cyert e Mach (1963) e Bourgeois (1981) tratam sua natureza associada aos recursos financeiros (altos salários, altos dividendos, regalias aos executivos), recursos físicos, humanos e administrativos atrelados a capacidade produtiva (prazos de entrega, funcionários, máquinas e equipamentos utilizados).

A tipologia mais comum identificada nas pesquisas de folga organizacional na perspectiva de recursos financeiros é a classificação em: disponível (não absorvida), recuperável (absorvida) e potencial (BOURGEOIS, 1981; NOHRIA; GULATI, 1996; CHENG; KESNER, 1997), ou seja, a forma pela qual os recursos mostram-se alocados, o que equivale a uma escala de acessibilidade aos recursos financeiros das organizações.

Meyer (1982) aborda em seu estudo realizado em um hospital, que a folga pode se manifestar na forma de recursos financeiros, humanos, tecnologia e de controle, relacionados, respectivamente, ao número de dias do capital de giro, número de funcionários por paciente, investimento por paciente e, por fim, à sofisticação dos controles.

Poynter e White (1985) concebem a folga organizacional como sendo os recursos humanos existentes em uma organização, além de suas necessidades. Lawson (2001) aborda a folga organizacional na forma de tempo e de recursos humanos, tratando em específico o tempo para a aprendizagem e o capital humano sob o contexto do capital intelectual, alertando que ambos devem integrar o projeto da organização. Conforme Martín-Rojas, García-Morales e Mihi-Ramírez (2011), a aprendizagem organizacional deve ser um processo constante e permite o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos, aumentando, assim, a capacidade da organização realizar novas ações e melhorar seu desempenho organizacional.

Augsdorfer (2005) aponta a importância do tempo e conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. O autor indica que limitações de tempo e conhecimento implicam na impossibilidade do desenvolvimento de novos produtos ou novas tecnologias completas. Richtnér e Ahlstrom (2006) apresentam a folga de tempo sob o aspecto de prazos e metas, ou seja, quando há possibilidade de postergar as entregas prometidas, em termos de prazo e/ou funcionalidade do produto.

Richtnér e Ahlstrom (2006, p. 395) também abordam a folga de recursos humanos, na perspectiva do número de pessoas e de suas respectivas competências. Indicam folga de competências humanas se há diversos membros altamente competentes na equipe. Em contrapartida, se há diversos membros com poucas competências, então existe pouca folga de competências humanas.

Sender (2004, p. 12-13) categoriza a natureza dos recursos em folga de recursos humanos, físicos e financeiros, com sua respectiva descrição: a) pessoas ligadas à organização, em termos de número de horas de trabalho, além do mínimo necessário para a realização das atividades da empresa; b) os recursos tangíveis que a empresa dispõe relativos à capacidade de máquinas, existência de matérias-primas ou outros recursos além do mínimo necessário para a realização das atividades; e c) recursos em espécie ou líquidos o suficiente para utilização imediata, e a realização de investimentos não prevista na empresa.

Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008) também investigaram a folga organizacional sob as naturezas de recursos humanos e recursos físicos (esta última, denominada como folga operacional). Mallidou et al. (2011), além das folgas de natureza de recursos humanos e físicos, investigaram a modalidade de folga de tempo e seus impactos na melhoria do atendimento aos pacientes de unidades de saúde.

Outro elemento contemplado na literatura da folga organizacional é o poder (BEUREN; SANTOS; HEIN, 2015). Sharfman e Dean (1997) sugerem que os níveis crescentes de folga estão associados com níveis crescentes de abertura às novas ideias, fontes de informação e papéis na organização. Conforme Indjejikian e Matekja (2006), a folga organizacional será

maior em organizações com altos índices de assimetria de informação, em que a utilização da informação está focalizada em dar suporte ao processo de gestão em detrimento ao controle, além de apresentar maiores índices em uma série temporal, relacionado ao tempo de gestão. Bouquet e Birkinshnaw, (2008), também indicam a assimetria de informação como precursor de poder entre unidades de negócios e sua respectiva matriz.

Leach-López, Stammerjohan e McNair (2007) apontam em seu estudo que o poder atribuído aos gestores na participação orçamentária influencia no nível de folga organizacional e no alcance das metas orçamentárias estabelecidas. Desta forma, os gestores, por meio das informações de que dispõem, apresentam folga de poder e autonomia de decisões (BEUREN; SANTOS; HEIN, 2015).

O referencial teórico quanto à natureza das folgas que possam existir em uma organização, e seus possíveis reflexos, permitem a configuração do construto da pesquisa, apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Construto da pesquisa

Elementos	Categorias de análise		Definição	Autores
Recursos	Humanos	Quantidade	Número de pessoas ou horas de trabalho além do mínimo necessário.	Bourgeois, (1981); Sharfman <i>et al.</i> (1988); Nohria e Gulati (1996); Sender (2004); Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008); Mallidou <i>et al.</i> (2011)
		Competências	Competência dos membros.	Lawson (2001); Richtnér e Ahlstrom (2006); Martín-Rojas, García-Morales e Mihi-Ramírez (2011)
	Físicos		Excesso de espaço, capacidade de produção, utensílios físicos, como máquinas e equipamentos, estoques, entre outros.	Nohria e Gulati (1996); Sender (2004); Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008); Mallidou <i>et al.</i> (2011)
	Financeiros		Recursos em espécie ou líquidos além do suficiente para utilização imediata não prevista	Bourgeois (1981); Nohria e Gulati (1996); Cheng e Kesner (1997); Sharfman e Dean (1997); Sender (2004); Herold, Jayaraman e Narayanaswamy (2006); Beuren, Santos e Hein (2015)
Tempo	Conhecimento		Tempo despendido para refletir, aprender com a experiência, e antecipar consequências sempre que possível.	Lawson (2001); Greenhalgh <i>et al.</i> (2004); Augsdorfer (2005); Mallidou <i>et al.</i> (2011);
	Prazos		Prolongamento de prazos e no cumprimento de metas.	Augsdorfer (2005); Richtnér e Ahlstrom (2006)
Poder	Decisões do processo orçamentário		Decisão do processo orçamentário, flexibilidade e participação orçamentária, autonomia nas decisões.	Indjekikian e Matejta (2006); Leach-López, Stammerjohan e McNair (2007); Beuren, Santos e Hein (2015)
	Assimetria informacional		Relacionada ao poder na obtenção de informações, recursos.	Sharfman e Dean (1997); Bouquet e Birkinshnaw (2008); Beuren, Santos e Hein (2015)

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

Depreende-se da revisão de literatura, que os autores conferem indícios à possibilidade da presença de diferentes modalidades de folga organizacional nas organizações. No entanto, diversas modalidades apontadas apresentam caráter subjetivo, o que indica a necessidade de investigação em profundidade em uma organização, conforme proposto neste estudo.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, foi realizada por meio de um estudo de caso. Para investigar como se apresenta a folga organizacional no campo empírico desenvolveu-se uma pesquisa em profundidade em uma empresa têxtil. As questões do roteiro de entrevista foram formuladas a partir do arcabouço teórico (Quadro 1), ou extraídas de estudos que apresentaram instrumento de pesquisa compatível com o contexto analisado. No Quadro 2 faz-se uma breve descrição e aponta-se o número de questões orientativas para cada categoria de folga organizacional analisada.

Quadro 2 - Instrumento de pesquisa

Categorias analisadas	Questões Orientativas	Nº de questões
Folga de recursos humanos	Voltadas à adequação do número de funcionários e horas de trabalho para o atendimento das atividades demandadas na empresa, e a caracterização dos funcionários quanto a sua especialização, capacidade crítica e competências para gerar vantagem competitiva. Compreendem ao período de 2008 a 2012.	4
Folga de recursos físicos	Voltadas à disponibilidade no período de 2008 a 2012 de máquinas e equipamentos, materiais e estoques envolvidos no desenvolvimento das funções e responsabilidades. Espaços suficientes para expansões imediatas, e impactos gerados por possíveis reduções.	4
Folga de recursos financeiros	Relativas aos impactos gerados por uma possível necessidade de redução no orçamento, facilidade de acesso às verbas não orçadas para o desenvolvimento de investimentos, e disponibilidade dos recursos financeiros na empresa no período de 2008 a 2012.	5
Folga de tempo	Caracterização do tempo despendido na realização de suas atividades. Disponibilidade de tempo para desenvolver pesquisas, consultas, reflexões das atividades desenvolvidas, discussões em grupos, reuniões. Compreendem ao período de 2008 a 2012.	4
Folga de poder	Avaliação do fluxo de informações disponível na organização, identificação de possível retenção de informação na empresa, e abertura à utilização de novas fontes de informação. Caracterização da autonomia na organização em relação a definição dos objetivos e metas, voltadas ao processo orçamentário e à tomada de decisão, no período de 2008 a 2012.	6

Fonte: Elaboração própria com base na literatura.

O objeto de estudo desta pesquisa compreendeu uma empresa familiar que atua no segmento têxtil. Conta com aproximadamente 2.300 funcionários, distribuídos em seis unidades de negócios, quatro localizadas no estado de Santa Catarina, uma no Paraná e outra em São Paulo. A seleção desta empresa decorreu da permissão de acesso para a consecução da pesquisa em profundidade. Também pela postura estratégica da empresa em buscar constantemente inovações para alcançar vantagens competitivas em seu mercado de atuação.

A realização do estudo em profundidade foi possível em função dos procedimentos utilizados: a) entrevistas semiestruturadas com o corpo diretivo e gerência da empresa, com um total de sete sujeitos; e b) análise dos documentos e mídias da empresa. Os dados coletados permitiram o alcance da profundidade esperada para o tema, pois compreenderam o relato de sujeitos de diversos departamentos da empresa, nos níveis de direção e gerência do organograma, que lidam com questões que tangenciam a folga organizacional em seu cotidiano. Utilizou-se também de fontes documentais e mídias para compor e triangular os dados, base da discussão dos resultados. A triangulação dos dados observou a concordância ou discordância apresentada tanto entre os relatos dos sujeitos da pesquisa, como entre os relatos dos sujeitos da pesquisa e os documentos analisados.

As entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa, com duração média de 45 minutos cada, gravadas mediante autorização dos respondentes, e guiadas por um roteiro de entrevista, consubstanciado no construto elaborado a partir da revisão da literatura. A coleta de

dados ocorreu entre os meses de novembro de 2012 e fevereiro de 2013. Na análise dos documentos consideraram-se os Relatórios de Sustentabilidade dos anos de 2009 a 2011 e as Demonstrações Contábeis de 2008 a 2011. As mídias pesquisadas consistiram de entrevistas concedidas pela diretoria para revistas e telejornais em 2010 e do site eletrônico da empresa. O interesse em informações do período de 2008 a 2012 decorre do fato da folga organizacional demandar análise temporal do fenômeno, pois é criada com o passar do tempo a partir da lógica do planejamento e da gestão de recursos utilizados pela empresa.

As entrevistas realizadas foram transcritas e importadas para o software Atlas TI, para facilitar o manuseio e a localização dos dados. Além do gerenciamento das informações, o software auxiliou na codificação das categorias e inferências de análise. A técnica e estratégia de análise utilizadas na pesquisa compreenderam, respectivamente, análise de conteúdo (BARDIN, 2010) e estratégia de emparelhamento (LAVILLE; DIONNE, 1999). Na organização da análise dos resultados, destaca-se a cronologia em três etapas apontadas e explicadas por Bardin (2010), que compreendem à pré-análise, seguida da exploração do material, e, por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos achados a partir do arcabouço teórico.

A leitura e organização dos dados, etapa de pré-análise, permitiu analisar e conhecer o texto, além de oferecer as primeiras impressões e orientações da análise. Esta leitura norteou-se pelas proposições e categorias de análise emergidas do levantamento teórico realizado. A exploração do material, segunda etapa da análise, consistiu essencialmente na codificação, decomposição ou enumeração dos temas, a partir da identificação da presença e ou ausência de núcleos de sentido relacionados à folga organizacional. A última fase, resultados obtidos e interpretações, materializou-se no relato dos achados e na formação de esquemas e ilustrações para elucidar o fenômeno investigado. A triangulação dos dados, nesta fase, além da síntese e seleção dos resultados, buscou conferir qualidade aos dados levantados. A partir de então, fizeram-se inferências e interpretações em conformidade com os propósitos da pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em respeito a condição de não revelar a identidade da empresa, não se faz uma caracterização da mesma. Apenas apresenta-se no Quadro 3 um breve perfil dos respondentes da pesquisa, a fim de caracterizar os sujeitos entrevistados.

Quadro 3 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa entrevistados.

Sujeitos da Pesquisa			
Sujeitos	Função na empresa	Tempo de empresa	Formação acadêmica
Sujeito 1	<i>Controller</i>	17 anos	Graduação em Ciências Contábeis; MBA em gestão empresarial e MBA em Controladoria e Finanças.
Sujeito 2	Contador	11 anos	Graduação em Ciências Contábeis; Pós-graduação em Gestão Tributária e em Gestão de Negócios.
Sujeito 3	Gerente Administrativo de Vendas	19 anos	Graduação em Economia; Pós Graduação em Logística; e em Gestão e Vendas.
Sujeito 4	Gerente de Desenvolvimento de Produtos	13 anos	Graduação em Administração com habilitação em Comércio Exterior; MBA em Gestão Estratégica de Negócios.
Sujeito 5	Diretor Industrial	17 anos	Graduação em Economia; Pós-Graduação em Gestão Empresarial.
Sujeito 6	Gerente de Melhoria Contínua	7 anos	Graduação em Administração; Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
Sujeito 7	Diretor de Varejo	24 anos	Graduação em Engenharia Mecânica de Produção; MBA em Gestão de Negócios; MBA de Comércio Exterior e Negócios Internacionais; MBA de Varejo.

Fonte: Dados da pesquisa.

O perfil dos respondentes exposto no Quadro 3 sugere que estes têm condições de contribuir para o foco da investigação da presente pesquisa. Assim, frente ao cenário de mudanças e de crescimento da empresa, conforme reportado pelos entrevistados e observado na pesquisa documental, investigou-se a forma pela qual ela se estruturou em termos de recursos (humanos, físicos e financeiros), de tempo e de poder, no período de 2008 a 2012. Isto permitiu identificar a postura da empresa para a criação de folga organizacional.

4.1 Folga de Recursos

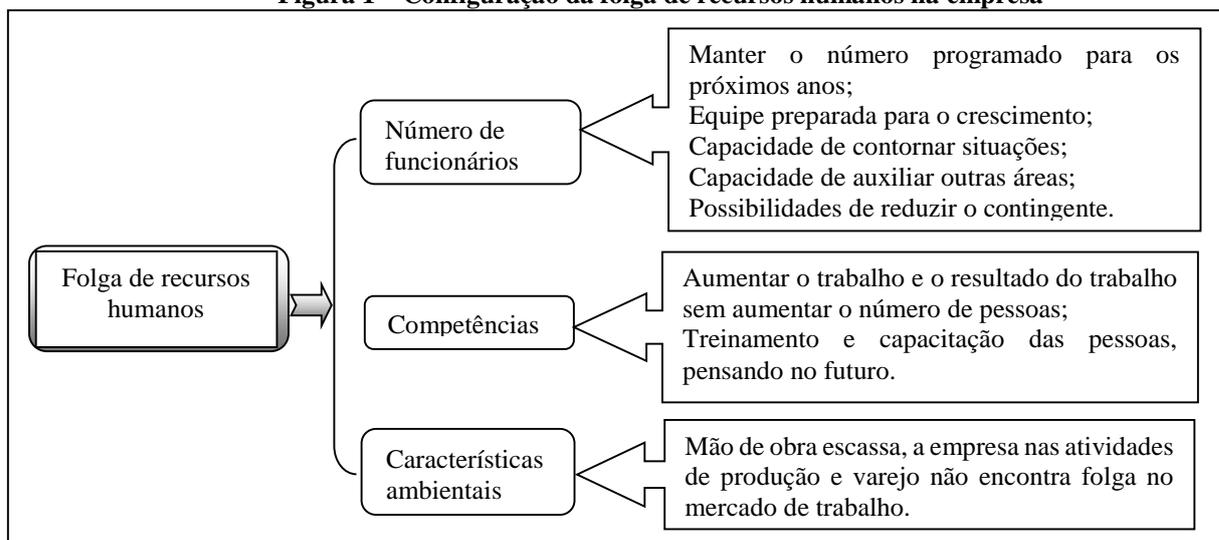
Na abordagem da folga organizacional, os recursos foram segregados nas subcategorias de folga de recursos humanos, físicos e financeiros, cujo detalhamento é apresentado na sequência.

4.1.1. Folga de Recursos Humanos

A forma pela qual a empresa se organiza e traça suas políticas relacionadas aos recursos humanos de que dispõe, permite traçar inferências a respeito da existência ou não da presença de folga organizacional e sua caracterização.

Na Figura 1 ilustram-se a partir dos relatos dos sujeitos da pesquisa e documentos analisados, as formas pelas quais a folga de recursos humanos se configura na empresa, em analogia ao observado na literatura investigada.

Figura 1 – Configuração da folga de recursos humanos na empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se um consenso entre os sujeitos da pesquisa quanto a presença de folga de recursos humanos no que se refere ao número de pessoas, conforme exposto na Figura 1, seja no período atual, vislumbrando a adequação e preparação para as projeções futuras da empresa (Sujeitos 1, 2, 3, e 4), ou a partir da intenção de redução do número atual, por meio de capacitação das funções, não realizada como pretendido pela empresa em 2012, em função da urgência na necessidade de contratação (Sujeito 7).

Identificou-se também a presença de folga deste recurso em períodos passados e sua utilização no processo de crescimento da empresa (Sujeitos 2, 3, 4, 5 e 6). Esta situação é explicada, por exemplo, pelo Sujeito 4, quando aponta que na reestruturação das áreas de desenvolvimento de produtos e prototipia não houve necessidade de contratação de novos funcionários. Reforçou ainda que se esta reestruturação organizacional das áreas não tivesse

acontecido, geraria a necessidade de ampliar seu quadro de pessoal em 40%. Isso indica que a empresa antes desta mudança dispunha de um número de funcionários além do necessário, o que permitiu encurtar o caminho de novas contratações e aproveitar estes profissionais.

Nas situações apresentadas, a folga de recursos humanos ocorre em número de funcionários, mas não se caracteriza como folga nas capacidades técnicas qualificadas e no conhecimento do processo por parte dos funcionários. Estes resultados corroboram em parte os achados de Richtnér e Ahlstrom (2006), que observaram a folga quanto ao número de funcionários e suas respectivas competências nas funções que exercem na organização. Esta diferença pode decorrer do contexto investigado e do momento de realização da pesquisa.

Segundo o Sujeito 2, “a cada ano que passa a empresa tem avançado na questão de treinamento, aperfeiçoamento, não só na função específica, mas de conhecimento mais amplo, de todo o processo, de uma visão realmente macro do processo”. A preocupação com treinamento e formação dos funcionários é corroborada nos documentos analisados da empresa, em termos de investimento financeiro e horas direcionadas para esta finalidade, registrando um aumento no período 2008 a 2011, acompanhado de redução no índice de rotatividade (indicador influenciado pelas políticas de remuneração e participação nos lucros).

Os investimentos em treinamentos e capacitações se apresentaram na empresa sob a forma de folga organizacional, já que fomentam o conhecimento, a criticidade, o olhar analítico e demais habilidades e competências dos funcionários e lideranças que podem ser propulsores de vantagens competitivas à empresa. Este resultado encontra respaldo no estudo de Martín-Rojas, García-Morales e Mihi-Ramírez (2011), que destacaram a importância de pessoas tecnicamente qualificadas para moldar novos produtos com crítica especializada.

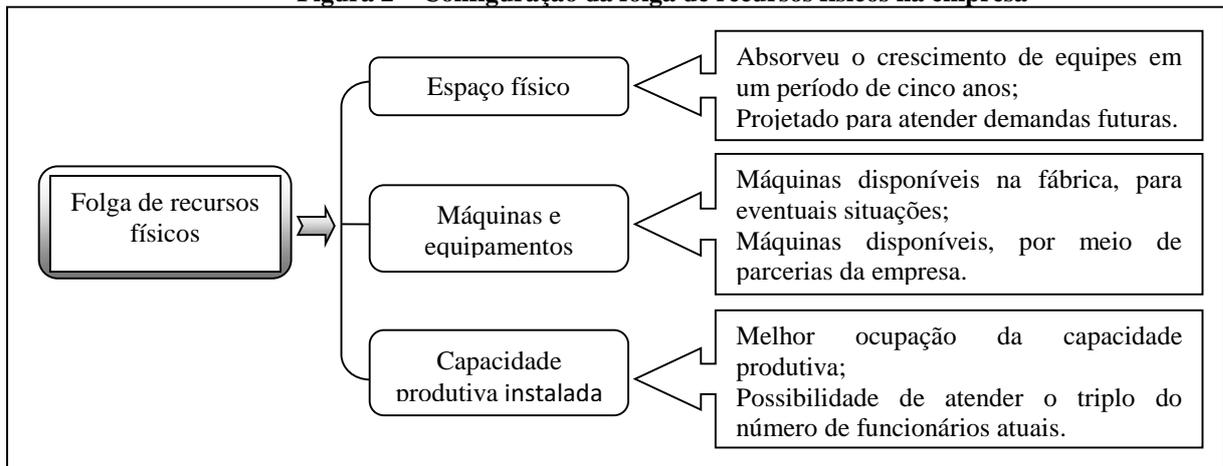
O Sujeito 5, ao comentar sobre o aumento da produção de uma unidade produtiva sem ocorrer alteração no quadro de funcionários, mostra este aspecto. Explicou que as pessoas na organização representam uma forma de folga organizacional pelas competências, conhecimentos e capacidades que dispõem e colocam à disposição da empresa. A importância deste recurso é reconhecida na empresa e instiga cada vez mais estas características técnicas-qualitativas em seus funcionários.

Esta postura da empresa é abordada pelos sujeitos da pesquisa como uma estratégia de retenção de seus profissionais. O que é confirmado pela redução dos índices de rotatividade da empresa (Relatório 2009, 2010, 2011). Nota-se ainda, a preocupação da empresa em se resguardar quanto a falta de mão de obra no mercado. A preparação de suas unidades fabris com salas de treinamento para os novos funcionários demonstra esta preocupação.

A escassez no mercado de profissionais que atendam as necessidades da empresa (apontados pelos Sujeitos 6 e 7) pode representar uma motivação para a criação de folga de recursos humanos na empresa, principalmente em momentos do crescimento vivenciados pela empresa. Este resultado corrobora com o preconizado por Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008), os quais apontam que os recursos humanos são raros e absorvidos no contexto organizacional.

4.1.2 Folga de Recursos Físicos

A literatura investigada aponta a folga de recursos físicos relacionada à não utilização e ou subutilização da capacidade produtiva disponível, ou ainda, ao excedente de espaço físico, máquinas e equipamentos necessários à consecução dos negócios da empresa. As observações dos sujeitos da pesquisa e documentos analisados, que permitem a inferência quanto à existência desta modalidade de folga, foram sintetizados e apresentados na Figura 2.

Figura 2 – Configuração da folga de recursos físicos na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Do exposto na Figura 2, observam-se evidências na empresa investigada relativas a presença de folga de recursos físicos no período analisado. A totalidade dos sujeitos da pesquisa indicou a presença desta modalidade de folga na empresa. No relato dos Sujeitos 1, 5 e 6, a empresa está projetada em termos físicos para atender as demandas dos próximos três anos. O Sujeito 6 enfatiza o espaço físico como uma “carta na manga, para a necessidade de expansão imediata”, o que denota o papel da folga com vistas aos projetos futuros da empresa.

A presença da folga de recursos físicos no passado apontada na Figura 2 é perceptível, por exemplo, quando o Sujeito 3 reporta que o atual espaço destinado ao setor administrativo da empresa se mantém o mesmo desde a sua última reforma, ocorrida em 2007. Indica que o espaço absorveu tranquilamente o processo de crescimento da empresa. Seu departamento, por exemplo, que está instalado no corpo administrativo da empresa, passou de seis funcionários em 2008, para 11 em 2012, todos trabalhando neste mesmo espaço.

Nota-se também a folga de recursos físicos visando projeções futuras da empresa. Por exemplo, os sujeitos da pesquisa apontam a capacidade de a empresa atingir demandas futuras. Neste ponto não há sinal de consenso entre os sujeitos da pesquisa sobre o tempo exato para o consumo desta folga. Percebe-se mudança no discurso, de acordo com a área da empresa. Para o setor comercial, a folga refere-se ao período de dois anos. Na área industrial, projeta-se o seu consumo em torno três de anos. E para a área de desenvolvimento de produtos, espera-se que atenda aos próximos cinco anos.

Esta modalidade de folga é muito particular a cada função desempenhada na empresa, suas características e necessidades físicas, assim como projeções de crescimento. Não foi identificado um controle ou projeção formal que contemple esta modalidade de folga organizacional na empresa como um todo. Assume-se sua existência, no entanto, de forma subjetiva. O que coaduna com o período de crescimento e de incertezas trazidas pela expansão da empresa, conforme ressaltado no estudo de Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008) como característico desta modalidade de folga.

Quanto a folga de recursos físicos relativa a disponibilidade de máquinas e equipamentos, tanto fabris como administrativas na empresa, no período analisado, foram identificados pontos divergentes nos discursos dos sujeitos da pesquisa. Esta estratégia se configura na empresa e vem sendo adotada com maior ênfase nos últimos anos, por meio de sobra de máquinas fabris, ou equipamentos administrativos à disposição, alocados estrategicamente na empresa. Todavia, os sujeitos 1 e 7 não concordam com a disponibilidade de equipamentos em excesso ao necessário na empresa, em específico no setor administrativo, e apontam que as quantidades estão ajustadas à necessidade.

Apesar desta divergência de opiniões quanto a esta modalidade de folga, o que fica evidente no discurso dos sujeitos da pesquisa e nos documentos pesquisados, é a preocupação da empresa em oferecer essa modalidade de folga na forma de suporte e de parceria com fornecedores. Indica assim sua presença, além de uma possível terceirização desta modalidade de folga, a partir de suas relações comerciais.

Quanto à capacidade instalada, tratada por Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008), identificou-se capacidade produtiva instalada e subutilizada em períodos anteriores, consumida no processo de expansão e inovação da empresa. Isto foi observado nos relatos dos sujeitos 5, 6 e 7, bem como nos relatórios da empresa que indicam redução nos custos dos produtos vendidos em função da melhor ocupação da capacidade produtiva (Relatório, 2010). Os resultados indicam consonância aos estudos de Sender (2004), Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008) e Mallidou et al. (2011), ressaltando, portanto, folga de recursos físicos.

4.1.3 Folga de Recursos Financeiros

Os resultados indicam que a empresa pesquisada apresenta esta modalidade de folga. Esta percepção é orientada tanto pelos resultados provenientes dos dados financeiros da empresa, como pela abordagem qualitativa realizada com os sujeitos da pesquisa e documentos de apoio. Na Tabela 1 apresentam-se os valores da empresa em relação a sua posição financeira e econômica no período analisado, contemplando inclusive os indicadores de folga disponível, recuperável e potencial, descritas por Cheng e Kesner (1997).

Tabela 1 – Crescimento dos recursos financeiros da empresa

	2008	2009	2010	2011
Ativo total (AT) (R\$ milhões)	90,7	90,1	113,3	174,3
Ativo circulante (AC) (R\$ milhões)	61,1	62,5	76,0	125,3
Passivo circulante (PC) (R\$ milhões)	27,7	30,0	59,4	34,3
Receita líquida (Vendas) (R\$ milhões)	112,2	120,6	177,0	234,8
Despesa de Vendas e Administrativas (R\$ milhões)	264,1	274,6	325,7	558,8
Despesa financeira líquida (R\$ milhões)	ND	1,8	0,7	1,0
Folga disponível (AC/PC) (%)	2,21	2,08	1,28	3,65
Folga recuperável (Despesas/Vendas) (%)	23,5	22,8	21,6	23,8
Folga potencial (Dívidas/PL) (%)	115,7	119,8	129,2	105,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Identifica-se na Tabela 1 uma situação financeira com folga de recursos. Nota-se a utilização de parte desta folga no ano de 2010, período de investimentos por parte da empresa em seu processo de expansão e inovação. Em 2011, a empresa volta a apresentar índices altos de folga, principalmente de recursos disponíveis, em que a situação financeira da empresa permite que para cada R\$ 1,00 de dívida, disponha de R\$ 3,65 para sua quitação e demais utilizações. Estes resultados são corroborados pelo relatório de 2010 da empresa, que indica a redução dos valores de despesas financeiras no período de 2009 para 2010, o que decorre de superávit no caixa da empresa.

Depreende-se pelas observações dos sujeitos da pesquisa, que os índices de folga financeira condizem com a situação financeira favorável da empresa. Há consenso entre os sujeitos da pesquisa quanto a disponibilidade de recursos financeiros na empresa, permitindo, por exemplo, a aprovação de investimentos não orçados. O uso de metáforas para descrever a postura da empresa frente a criação de folga financeira também é identificada, o que reforça sua existência. Ilustra-se essa situação com o relato do Sujeito 1, “vamos fazer a tarefa de casa agora, para que em momentos de vacas magras possamos passar com o maior conforto possível”. O papel da folga emerge, portanto, como uma fonte de recursos estabilizadora a ser utilizada em momentos de crise, além de ressaltar o aspecto temporal para a criação desta folga.

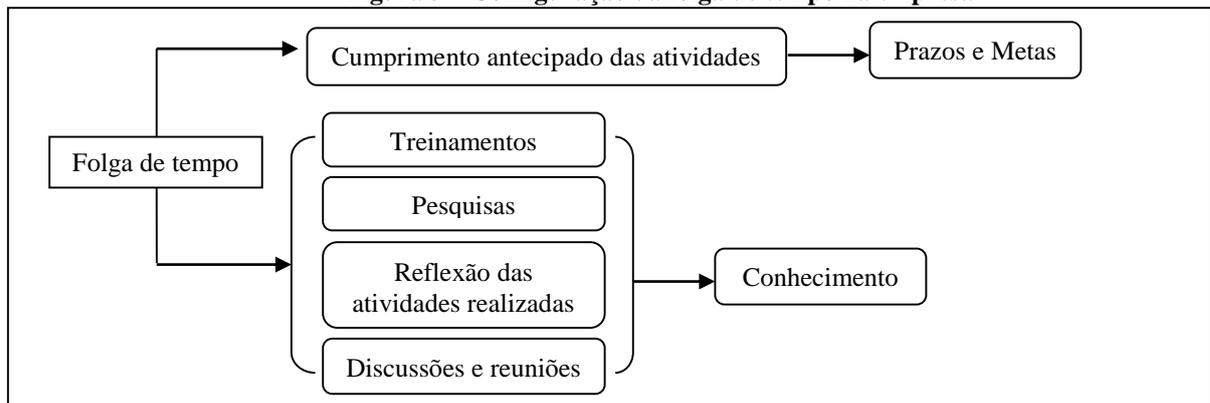
Outro aspecto comentado na literatura como indicativo de folga de recursos financeiros nas empresas estabelece-se na política de remuneração de seus empregados e gestores (BOURGEOIS, 1981; NOHRIA; GULATI, 1996). Verificou-se na empresa analisada uma política de conferir salários superiores ao mercado, pois “em 2011, o menor salário pago foi 4,02% maior que o mínimo nacional” (Relatório, 2011, p. 19). Este é outro indício de folga financeira observada na literatura e identificada na empresa investigada.

Deste modo, aponta-se para a existência de folga financeira na empresa investigada, no período de 2008 a 2012. Estes resultados coadunam com Cyert e March (1963), Bourgeois (1981), Nohria e Gulati (1996), Herold, Jayaraman e Narayanaswamy (2006).

4.2 Folga de Tempo

A existência da folga de tempo em uma organização, conforme apontado na literatura, é identificada a partir da disponibilidade de tempo para realizar tarefas extras, com tempo para reflexões, discussões em grupo, geração de conhecimento e aprendizagem organizacional, e na flexibilidade das metas e prazos. Na Figura 3 denota-se a existência de folga de tempo na empresa, conforme relato dos entrevistados e observado na pesquisa documental.

Figura 3 – Configuração da folga de tempo na empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Depreende-se a partir das observações dos sujeitos da pesquisa, sintetizadas na Figura 3, que a empresa apresenta indícios de folga na modalidade de tempo. Quanto a folga de tempo relativa a flexibilidade de metas e prazos, identificou-se a mesma em relação às atividades fabris da empresa (Sujeitos 5 e 6). De acordo com os entrevistados, a atividade fabril é planejada para o cumprimento e execução em determinado período de tempo, que recebe um acréscimo de tempo de 20% para finalidades extras. Este fator permite que, em momentos eventuais, os operários cumpram sua atividade diária em um período de tempo e realizem atividades extras, podendo ser em outras áreas que necessitam deste auxílio temporariamente, como em sua jornada habitual de trabalho.

Este fator permite compreender o exemplo citado pelo Sujeito 5, em que comenta sobre 25 funcionários de uma unidade fabril que durante praticamente uma semana, além das suas funções, auxiliaram também outro departamento da empresa a alcançar sua meta. O sujeito 5 comenta que isso ocorreu de forma voluntária, confirmando a assertiva exposta no instrumento de pesquisa, que “se tiver que pegar 10% do tempo das pessoas, a grande maioria acaba fazendo seu serviço em 90% de tempo, e nos outros 10% disponíveis, auxiliam em outra função sem problemas, caso necessário. Isto já aconteceu”.

Os resultados apontados permitem inferir a presença de folga de tempo na empresa, conforme discutido por Lawson (2001) e Richtnér e Ahlstrom (2006), ou seja, pela configuração do incremento de tempo extra nas atividades desenvolvidas na empresa.

Em relação ao tempo em metas e prazos, não se observaram os mesmos indícios para as áreas comerciais e de apoio da empresa. Percebe-se que os prazos e metas são orientados pelo mercado, e apresentam pouca flexibilidade, caso necessário, são negociadas. A folga no tempo destes departamentos manifesta-se quanto a gestão de tempo voltada à reflexão, exercício da criticidade da equipe, realização de reuniões, discussões em grupos, e pesquisas. Isto reforça sua caracterização na empresa, na perspectiva proposta nos estudos de Lawson (2001), Greenhalgh et al. (2004), Augsdorfer (2005) e Mallidou et al. (2011).

Os Sujeitos 2 e 7, por exemplo, apesar de em seus discursos terem ponderado que o tempo para refletir e aprender com o que sabem e com o que fazem, ainda ser pouco, dentro do que esperam e do que buscam desenvolver para os próximos anos, demonstraram estar cientes da importância desta folga para a equipe e para a empresa. Estes resultados coadunam com Lawson (2001), no que se refere a inserção de tempo específico nas atividades, com o objetivo de gerar conhecimentos que permitam vantagem competitiva à empresa.

No que concerne às discussões nas equipes, e entre as áreas da empresa, reuniões nos mais diversos níveis hierárquicos, há consenso entre os sujeitos da pesquisa quanto a importância e a política da empresa para o dispêndio de tempo neste sentido. Isto é um indício de folga de tempo, no intuito de refletir ações passadas, projetar e direcionar novas ações, destinando tempo específico para esses ajustes na organização.

Este resultado é corroborado pelos relatórios e mídias da empresa, que indicam constantes encontros, reuniões e discussões oficiais na empresa. , por exemplo, programas como escola de liderança, trainee, universidade corporativa, coaching, almoço de ideias (Relatório, 2009, 2010, 2011). Observa-se inclusive que o tema passa a receber maior destaque nos próprios relatórios com o passar do tempo, importância reforçada também nos relatos dos sujeitos da pesquisa.

Observa-se, outrossim, a intensificação desta prática nos últimos anos na empresa. Os sujeitos da pesquisa reforçam que a empresa sempre teve como política a realização de reuniões, tempo destinado à capacitação de suas equipes, mas que isso está sendo mais perceptível, com maior intensidade, nos últimos anos. Revela-se assim folga de tempo em consonância com os estudos de Lawson (2001), Richtner e Ahlstrom (2006) e Mallidou (2011), Martín-Rojas, García-Morales e Mihi-Ramírez (2011).

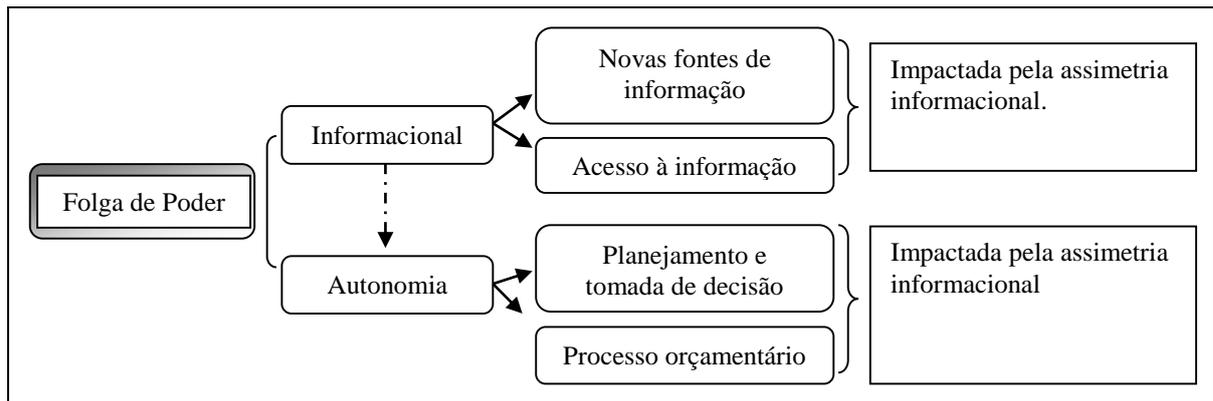
4.3 Folga de Poder

Verificou-se na empresa investigada a modalidade de folga de informação, tratada por Sharfman e Dean (1997) quanto ao acesso às fontes de informação para a tomada de decisões, o que configura uma forma de poder nas organizações. Sintetizam-se na Figura 4 as observações obtidas na empresa quanto a existência e configuração da folga de poder.

Depreende-se da Figura 4 que a folga de poder assume na empresa característica principalmente informacional, relacionada ao acesso a novas fontes de informação e a informação propriamente dita na empresa. Estas informações relacionam-se ao processo de tomada de decisão (SHARFMAN; DEAN, 1997).

A autonomia no processo decisório e no processo orçamentário também é ressaltada pelos sujeitos da pesquisa, configurando, portanto, uma forma de poder. Esta modalidade indiretamente é influenciada pela assimetria informacional existente na empresa. De acordo com os sujeitos da pesquisa, as informações que impactam na autonomia das lideranças, gestores e diretores na empresa são adequadas aos processos decisório e orçamentário. Este resultado alinha-se ao estudo de Sharfman e Dean (1997) e Leach-López, Stammerjohan e McNair (2007), que ressaltam a importância da informação no processo de tomada de decisão e no processo orçamentário, respectivamente.

Figura 4 – Configuração da folga de poder na empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a acessibilidade à informação, não se percebe consenso entre os sujeitos da pesquisa quanto ao nível de acesso. O que ressalta a existência de assimetria informacional, configurada tanto entre os níveis hierárquicos, quanto entre os setores da empresa. Este achado indica que a gestão da empresa resguarda algumas informações aos níveis gerencias, para fins estratégicos e de controle. Todavia, disponibiliza a todos os membros da organização as informações relativas aos objetivos, metas, formas de alcançá-los e os resultados obtidos. Caso alguma área necessite de uma informação não disponibilizada, a empresa analisa a solicitação e é passível de aprovação. O que não descaracteriza uma forma de poder informacional na empresa.

O outro aspecto de assimetria informacional abordado pelos sujeitos da pesquisa relaciona-se às informações pertencentes ao setor e, portanto, não compartilhadas. Configura-se como uma modalidade de retenção de informação na empresa. Assim acaba se refletindo em folga de poder informacional na tomada de decisões da empresa, pois inibe a exposição de informações que poderiam influenciar as decisões.

A retenção de informações representa um ponto bastante abordado pelos sujeitos da pesquisa. Percebe-se a intenção da empresa em coibir esta prática, que de forma geral está atrelada aos processos desempenhados na empresa. A medida adotada a partir de 2011 foi o redesenho de todos os processos realizados na empresa, contemplando, desse modo, todas as funções em todos os setores da empresa.

Infere-se dos relatos dos sujeitos da pesquisa que esta ação, ainda não concluída na empresa, já repercutiu em melhorias na redução da prática de reter informações, mas que ainda precisa avançar neste processo. Inclusive pela necessidade de transpor as informações até então concentradas nas pessoas, para um fluxo articulado de informações. Isto facilita a resolução de problemas habituais e auxilia o processo de tomada de decisão, conforme apontado por Sharfman e Dean (1997) e Bouquet e Birkinshnaw, (2008).

As fontes de informação, que cada vez mais fazem parte do cotidiano e chamam a atenção das gerências e diretoria da empresa, revelam-se uma forma de folga de poder na empresa, sob o aspecto informacional frente à tomada de decisões. Este resultado vai ao encontro de aspectos ressaltados por Sharfman e Dean (1997), Bouquet e Birkinshnaw (2008) e Beuren, Santos e Hein (2015), que, por exemplo, apontam o acesso e domínio de informações como uma configuração de poder.

Neste sentido, têm-se indícios da presença de folga de poder na empresa também sob os aspectos de autonomia. Resultado que remete aos estudos de Indjejikian e Matejta (2006), Leach-López, Stammerjohan e McNair (2007), Beuren, Santos e Hein (2015), uma vez que indica inicialmente acesso a informações que propiciam a tomada de decisão relativa ao processo orçamentário, seguido de aspectos voltados à flexibilidade e participação no orçamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo investigou como se apresenta a folga organizacional no campo empírico em uma empresa têxtil. A pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, foi realizada por meio de um estudo de caso. As categorias analisadas para a folga organizacional foram extraídas da literatura, e consubstanciadas em um roteiro de entrevista. Além das entrevistas, foram ainda pesquisados documentos e mídias, disponibilizados pela empresa e/ou localizados no sítio eletrônico da empresa e demais fontes, o que permitiu a triangulação dos resultados da pesquisa.

Os resultados da pesquisa indicaram a presença de diferentes tipos de folga organizacional na empresa, no período abrangido pela pesquisa. A folga de recursos humanos apresenta-se na empresa sob a forma de aumento de equipe, a partir de uma estruturação capaz de atender o crescimento previsto para períodos futuros, cujo resultado é suportado por Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008) e Mallidou (2011). Constatou-se nas respostas dos sujeitos da pesquisa e na pesquisa documental, a preocupação da empresa para com as pessoas, pautada em suas iniciativas e investimentos em capacitações, no intuito de, por meio delas, alcançar melhorias constantes na empresa. Identificou-se que o principal capital da empresa são as pessoas e suas competências, ressaltando, desta forma, a modalidade de folga apontada por Richtnér e Ahlstrom (2006).

A folga de recursos físicos foi apontada nas entrevistas como relacionada à utilização de espaços na empresa no período de 2008 a 2012. Isto indica que durante o período de expansão da empresa havia folga de espaço físico. Na sede do setor administrativo, por exemplo, a empresa dispunha de espaço físico na estrutura existente para comportar o crescimento e melhorias nos processos, seja pela realocação de equipes afins, seja pela melhor utilização de capacidade produtiva instalada. Este resultado se mostra em consonância com os estudos de Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008) e Mallidou (2011), ao apresentar a folga de recursos físicos relacionada ao excesso em comparação ao necessário, de espaço físico a capacidade instalada.

Quanto a presença de folga de recursos financeiros, constatou-se a situação confortável apresentada pela empresa nas fontes de recursos, ressaltando-se que esta política vem sendo incentivada mais fortemente nos últimos anos. Como observação relacionada a este resultado, destaca-se a estratégia de retenção de funcionários por meio da prática de salários acima do mercado, estratégia esta, ressaltada por Bourgeois (1981) como indicativa de folga financeira. Sentimento também decorrente da favorável condição financeira da empresa, configurada com folga técnica, de acordo com os sujeitos da pesquisa.

Os resultados da pesquisa indicam como folga de tempo, a disponibilidade das equipes para a realização de atividades extras em relação às atividades desempenhadas, discussões em grupo, reflexões acerca dos processos realizados, alinhando-se, neste sentido, à modalidade de folga apontada por Lawson (2001). Quanto aos prazos e metas para o desenvolvimento das atividades, destaca-se a presença de folga de tempo, conforme apontado por Richtnér e Ahlstrom (2006), por meio da configuração de tempo adicional nas atividades fabris, o que permite desenvolver atividades extras durante a jornada de trabalho, quando necessário.

Quanto a folga de poder, os resultados da pesquisa apontam a existência desta modalidade de folga na empresa, refletida principalmente pelo acesso às informações e autonomia nas decisões. Dentre elas destaca-se o acesso às informações e a autonomia no processo orçamentário, conforme preconizado por Sharfman e Dean (1997) e Indjekikian e Matejta (2006).

Conclui-se assim que a folga organizacional se apresenta na empresa investigada sob as modalidades de folga de recursos (humanos, físicos e financeiros), de tempo e de poder. Conforme Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008), a folga resulta do desempenho da empresa em períodos anteriores, na forma de margem de segurança prevista, ou como resultado da falta de planejamento. No entanto, os resultados da pesquisa não podem ser extrapolados para além da

organização estudada, o que denota a importância de desenvolver novas pesquisas para ampliar as discussões sobre a temática e suas possíveis implicações em outras empresas.

Outro aspecto que deve ser considerado é que o construto desenvolvido para aferir a presença da folga organizacional na empresa não investigou as possíveis motivações para a criação da folga, o que indica uma lacuna de pesquisa. Vale ressaltar, no entanto, que a principal contribuição teórico-empírica do presente estudo está no construto elaborado para verificar a forma como a folga organizacional pode se manifestar em uma organização.

REFERÊNCIAS

AUGSDORFER, Peter. Bootlegging and path dependency. **Research Policy**, v. 34, p. 1-11, 2005. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2004.09.010>

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. rev. e actual. Lisboa: Edições 70, 2010.

BEUREN, Ilse Maria; PATON, Claudécir. Folga organizacional em unidades de negócios de empresa descentralizada na percepção dos controllers. **Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 13-35, 2013.

BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Vanderlei dos; HEIN, Nelson. Folga organizacional de controllers em empresas com remuneração variável. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, 2015.

BEUREN, Ilse Maria; WIENHAGE, Paulo. Folga organizacional no processo de gestão do orçamento: um estudo no SENAC de Santa Catarina. **REAd**, v. 7, n. 2, p. 274-300, 2013.

BOUQUET, Cyril; BIRKINSHAW, Julian. Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors Gain Influence. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 477-508, 2008. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308316062>

BOURGEOIS III, L. Jay. On the measurement of organizational slack. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 29-39, 1981. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1981.4287985>

BOURGEOIS III, L. Jay; SINGH, Jitendra V. Organizational slack and political behavior among top management teams. **Academy of Management Proceedings**, p. 43-47, 1993. <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.1983.4976315>

CHENG, Joseph L. C.; KESNER, Idalene F. Organizational slack and response to environmental shifts: the impact of resource allocation patterns. **Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 1-18, 1997. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639702300101>

COVALESKI, Mark A.; EVANS III, John H.; LUFT, Joan L.; SHIELDS, Michael D. Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and criteria for selective integration. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, p. 3-49, 2003. [http://dx.doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)

CYERT, Richard M; MARCH, James G. Organizational factors in the theory of oligopoly. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 70, n. 1, p. 44-64, 1958.

_____. **A Behavioral Theory of the Firm**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.

DAMANPOUR, Fariborz. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**; v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991. <http://dx.doi.org/10.2307/256406>

DANIEL, Francis; LOHRKE, Franz T.; FORNACIARI, Charles J.; TURNER Jr, R. Andrew. Slack resources and firm performance: a meta-analysis. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 565-574, 2004. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00439-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00439-3)

DAVIS, Gerald F.; STOUT, Suzanne K. Organization Theory and the Market for Corporate Control: A dynamic analysis of the characteristics of large takeover, 1980-1990. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 605-633, 1992. <http://dx.doi.org/10.2307/2393474>

DONADA, Carole; DOSTALER, Isabelle. Relational Antecedents of Organizational Slack: An Empirical Study into Supplier-Customer Relationships. **Management**, v. 8, n. 2, p. 25-46, 2005. <http://dx.doi.org/10.3917/mana.082.0025>

FREZATTI, Fábio; BECK, Franciele; SILVA, Júlio Orestes da. Percepções sobre a criação de reservas orçamentárias em processo orçamentário participativo. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 7, n. 4, p. 335-354, 2013. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v7i4>

GEIGER, Scott W.; CASHEN, Luke H. A Multidimensional Examination of slack and its impact on innovation. **Journal of Managerial Issues**, v. 14, n. 1, p. 68-84, 2002.

GOPALAKRISHNAN, Shanthi.; DAMANPOUR, Fariborz. A Review Economics, of Innovation Research in Sociology and Technology Management. **Omega International Journal of Management Science**, v. 25, n. 1, p. 15-28, 1997. [http://dx.doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00043-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00043-6)

GREENHALGH, Trisha; ROBERT, Glenn; MACFARLANE, Fraser; BATE, Paul; KYRIAKIDOU, Olivia. Diffusion of innovation in service organizations: systematic review and recommendations. **The Milbank Quarterly**, v. 84, n. 4, p. 581-629, 2004. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x>

HARTMANN, Frank G. H.; MAAS, Victor S. Why business unit controllers create budget slack: involvement in management, social pressure, and machiavellianism. **Behavioral Research in Accounting**, v. 22, n. 2, p. 27-49, 2010. <http://dx.doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.27>

HEROLD, David M; JAYARAMAN, Narayanan; NARAYANASWAMY, C R. What is the Relationship between Organizational Slack and Innovation?. **Journal of Managerial Issues**; v. 18, n. 3, p. 372-392, 2006. <http://dx.doi.org/10.2308/accr.2006.81.4.849>

INDJEKIAN, Raffi J; MATEJKA, Michal. Organizational Slack in Decentralized Firms: The Role of Business Unit Controllers. **The Accounting Review**, v. 81, n. 4, p. 849-872, 2006. <http://dx.doi.org/10.2308/accr.2006.81.4.849>

JENSEN, Michael C. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. **American Economic Review**, v. 76, n. 2, p. 323-329, 1986.

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.99580>

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean; SIMAN, Lana Mara. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: ARTMED; Belo Horizonte : Ed. da UFMG, 1999.

LAWSON, M. Buff. In praise of slack: time is of the essence. **The Academy of Management Executive**, v. 15, n. 3, p. 125-135, 2001. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2001.5229658>

LEACH-LOPEZ, Maria A.; STAMMERJOHAN, William W.; MCNAIR, Frances M. Differences in the role of job-relevant information in the budget participation-performance relationship among U.S. and Mexican Managers: A question of culture or communication. **Journal of Management Accounting Research**, v. 19, p. 105-136, 2007. <http://dx.doi.org/10.2308/jmar.2007.19.1.105>

LOVE, E. Geoffrey; NOHRIA, Nitin. Reducing Slack: The Performance Consequences of Downsizing by Large Industrial Firms, 1977-93. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 12, p. 1087-1108, 2005. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.487>

MALLIDOU, Anastasia A.; CUMMINGS, Greta G.; GINSBURG, Liane R.; CHUANG, You-Ta; KANG, Sunghyun; NORTON, Peter G.; ESTABROOKS, Carole A. Staff, space, and time as dimensions of organizational slack: A psychometric assessment. **Health Care Manage Review**, v. 36, n. 3, p. 252-264, 2011. <http://dx.doi.org/10.1097/HMR.0b013e318208ccf8>

MARTÍN-ROJAS, Rodrigo; GARCÍA-MORALES, Víctor J.; MIHI-RAMÍREZ, Antonio. How can we increase Spanish technology firms' performance? **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 5, p. 759-778, 2011. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111174311>

MEYER, Alan D. Adapting to environmental jolts. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, p. 515-537, 1982. <http://dx.doi.org/10.2307/2392528>

NOHRIA, Nitin; GULATI, Ranjay. Is slack good or bad for innovation? **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1245-1264, 1996. <http://dx.doi.org/10.2307/256998>

O'BRIEN, Jonathan P. The capital structure implications of pursuing a strategy of innovation. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 415-431, 2003.

PICCOLO, Salvatore; D'AMATO, Marcello; MARTINA, Riccardo. Product market competition and organizational slack under profit-target contracts. **International Journal of Industrial Organization**, v. 26, p. 1389-1406, 2008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijindorg.2008.02.001>

POYNTER, Thomas A.; WHITE, Roderick E. The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to organizational slack. **International Studies of Management & Organization**, v. 14, n. 4, 1985.

QUINTAS, Tyza Tamiozzo; BEUREN, Ilse Maria. Abordagens sobre Folga Organizacional nas Pesquisas Publicadas em Periódicos Internacionais: um ensaio teórico. **Revista Administração da UFSM**, v. 4, n. 1, p. 53-72, 2011.

RICHTNÉR, Anders; AHLSTROM, Par. Influences on organizational slack in new product development projects. **International Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 4 p. 375-406, 2006. <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919606001570>

SENDER, Gisela. **O papel da folga organizacional nas empresas: um estudo em bancos brasileiros**. 2004. 226f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

SHARFMAN, Mark P., WOLF, Gerrit; CHASE, Richard B.; TANSIK, David A. Antecedents of Organizational Slack. **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 601-614, 1988. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1988.4307484>

SHARFMAN, Mark P.; DEAN, James W. Jr. Flexibility in strategic decision making: informational and ideological perspectives. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 2, p. 191-217, 1997.

SINGH, Jitendra V. Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. **The Academy of Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 562-585, 1986. <http://dx.doi.org/10.2307/256224>

TAN, Justin; PENG, Mike W.; Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1249-1263, 2003. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1552171>

VOSS, Glenn, B.; SIRDESHMUKH, Deepak; VOSS, Zannie Giraud. The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 1, p. 147-164, 2008. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.30767373>

WALLY, Stefan; FONG, Cher-Min. Effects of firm performance, organizational slack, and debt on entry timing: A study of ten emerging product markets in USA. **Industry and Innovation**, v. 7, n. 2; p. 169-183, 2000. <http://dx.doi.org/10.1080/713670257>