

RELATÓRIOS COPPEAD

Fevereiro 2015

418

FOLGA
ORGANIZACIONAL:
O CONSTRUTO,
SEU IMPACTO E
FUNÇÕES

David Gradvohl
Denise Fleck

Relatórios COPPEAD é uma publicação do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Editora

Leticia Casotti

Editoração

Lucilia Silva

Ficha Catalográfica

Cláudia de Gois dos Santos

G733f

Gradvohl, David.

Folga organizacional: o construto, seu impacto e funções / David Gradvohl, Denise Fleck – Rio de Janeiro: UFRJ /COPPEAD, 2015.

49 p.; 27 cm. – (Relatórios COPPEAD; 418)

ISBN 978-85-7508-104-4

ISSN 1518-3335

1. Estratégia empresarial. 2. Folga organizacional. I. Fleck, Denise. II. Título. III. Série.

CDD: 658.4012

FOLGA ORGANIZACIONAL: O CONSTRUTO, SEU IMPACTO E FUNÇÕES

David Gradvohl

Denise Fleck

RESUMO

Apesar dos esforços para estudar a folga organizacional, os resultados parecem ser inconclusivos. Com o intuito de entender a diversidade de resultados encontrados, o presente trabalho propõe um quadro de análise que pode auxiliar a descrever este complexo constructo. A partir das seis dimensões de folga organizacional que compõem o quadro de análise – Antecedentes, Tipos, Funções, Estados, Medidas e Impactos – são propostas orientações conceituais e metodológicas para pesquisas futuras no tema.

Palavras-chave: folga organizacional, folga de recursos, estratégia

ABSTRACT

The study of organizational slack has provided mixed results. This paper scrutinizes the topic, putting forward a multidimensional framework that includes sources, types, states, functions, measures and outcomes of slack. In addition, it advances conceptual and methodological implications for research on the topic.

Keywords: organizational slack, resource slack, strategy

A folga organizacional pode ser vista como um constructo controverso, pois apresenta duas faces (FLECK, 2003). Por um lado, sua existência constitui requisito necessário ao crescimento e longevidade saudáveis da organização (FLECK, 2009). Por outro, sua existência pode sinalizar deficiências organizacionais incompatíveis com a eficiência e competitividade de organizações em seu ambiente (TSENG, TANSUHAJ, HALLAGAN e MCCULLOUGH, 2007; NOHRIA e GULATI, 1997). Portanto, avançar o conhecimento sobre folga é vital para o desenvolvimento teórico e a aplicação prática em gestão de organizações sob a orientação de longo prazo.

O estudo da folga organizacional lida com questões tais como performance, capacidade de inovação e longevidade das organizações, que são fundamentais para pesquisas em ciências organizacionais. No entanto, essa literatura revela divergência e heterogeneidade nas perspectivas teórica e empírica.

Com relação aos aspectos teóricos, é possível identificar duas perspectivas que sugerem efeitos contrastantes da folga. De acordo com a primeira, recursos prestam serviços que podem ficar ociosos em determinados momentos e essa folga pode funcionar como um incentivo para o crescimento e renovação das organizações (PENROSE, 1959). Por outro lado, a teoria da agência (JENSEN and MECKLING, 1976) sugere que o excesso de recursos pode ser usado para promover os interesses individuais, em detrimento dos interesses da organização (JU e ZHAO, 2009; WAN e YIU, 2009; HICHEON, HEECHUN e LEE, 2008; JACOBSEN, 2006; LOVE e NOHRIA, 2005; TAN e PENG, 2003; DAVIS e STOUT, 1992).

Com relação aos trabalhos empíricos, estes têm mostrado resultados distintos, e por vezes contraditórios, com relação aos impactos da folga organizacional. Diante das divergências de ideias e resultados nas perspectivas teórica e empírica, este artigo visa a esquadriñar a literatura e derivar sugestões para pesquisas futuras sobre folga organizacional.

Este trabalho está organizado em três seções. A primeira apresenta as principais características dos artigos examinados. Na sequência, o conhecimento acumulado sobre folga é organizado em um quadro de análise que relaciona antecedentes (condições e mecanismos), propriedades (tipos, estados, medidas e funções) e resultados da folga (impactos na organização). Finalmente, são apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

1 – FOLGA ORGANIZACIONAL NA LITERATURA

No que tange à definição do constructo Folga, 65 artigos utilizaram as definições de Cyert and March (1963), Bourgeois (1981), ou Nohria and Gulati (1997), e outros

seis utilizaram fontes diversas. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** organiza os trabalhos de acordo com a literatura utilizada para definir a folga. Já 11 artigos não explicitaram definição do conceito.

Tabela 1 - *Main sources for slack definition*

Sources of slack definition	Researches concerning slack
Cyert and March (1963)	Chatelin-Ertur and Nicolas (2011); Fernández and Wise (2010); Hvide and Møen (2010); Ju and Zhao (2009); Lavie and Rosenkopf (2006); Donada and Dostaler (2005b, 2005a); Greve (2003); Prietula and Watson (2000); Wally and Cher-Min (2000); D. Miller, Lant, Milliken, and Korn (1996); K. D. Miller and Leiblein (1996); Wiseman and Bromiley (1996); Baucus (1994); Duizendstraal and Nentjes (1994); S. M. Young et al. (1993); Bromiley (1991); Wyckoff (1990); Baucus (1988); Cheng and Kesner (1988); Horton (1987); Antle and Eppen (1985); Litschert and Bonham (1978)
Bourgeois (1981)	Huang and Chen (2010); Wefald et al. (2010b); Arora (2008); Chen and Huang (2008); Herold et al. (2006); Verdú-Jover, Lloréns-Montes, and García-Morales (2006); Lee and Grewal (2004); Lopez (2004); Dehning, Dow, and Stratopoulos (2003); Pinsonneault and Kraemer (2002); Lawson (2001); Sharma (2000); Riahi-Belkaoui (1998); Greenley and Oktemgil (1997); Moses (1992); Flynn and Farid (1991); Lenway and Rehbein (1991); Sharfman et al. (1988); Bourgeois and Singh (1983); Marino and Lange (1983); Cyert and March (1963)
Nohria and Gulati (1997)	Ching-Chou and Hsin-Hua (2010); Peng et al. (2010); Chiu and Liaw (2009); García-Morales et al. (2008); Voss et al. (2008)
Bourgeois (1981); Cyert and March (1963)	Wan and Yiu (2009); Hicheon et al. (2008); Haas (2006); Love and Nohria (2005); Daniel et al. (2004); Tan (2003); Tan and Peng (2003); Bowen (2002); Bateman and Zeithaml (1989)
Nohria and Gulati (1997); Cyert and March (1963)	Dembla et al. (2007); Seifert, Morris, and Bartkus (2004); Geiger and Cashen (2002)
Nohria and Gulati (1997); Bourgeois (1981); Cyert and March (1963)	Lin et al. (2009); Álvarez-Gil et al. (2007)
Slack is defined according to other authors	Patrick and Trussel (2011); Heng and Xiuhao (2010); Ruiz-Moreno, García-Morales, and Llorens-Montes (2008); Subramanian and Nilakanta (1996); Damanpour (1987); Poynter and White (1984)
Slack is not defined	Richtnér and Åhlström (2010); Wefald et al. (2010a); Su et al. (2009); Jacobsen (2006); M. N. Young (1999); Panzano and Billings (1994); Singh (1986); Yasai-Ardekani (1986); Meyer (1982); Rosner (1968); Schiff and Lewin (1968).

A maior parte dos textos não explicitou as diferenças entre as definições (MOSES, 1992), apesar de as três referências mais citadas (NOHRIA e GULATI, 1997; BOURGEOIS, 1981; CYERT e MARCH, 1963) apresentarem diferentes contextos, fontes, tipos, funções, estados e resultados da folga, conforme mostra **Erro! Fonte de referência não encontrada.** comparativa. Tal diversidade de contextos e perspectivas com relação ao estudo da folga organizacional pode indicar o potencial interesse de diversas áreas, e.g. economia, ciências sociais, ciência política, estratégia, operações e estudos relacionados a métodos de pesquisa (desenvolvimento de escalas).

Tabela 2 - Comparação entre as definições

Definição	Contexto	Origem	Tipos	Funções	Estados	Impactos
Cyert and March (1963) Slack is "this difference between total resources and total necessary payments"	Sócio-político	Barganha e negociação entre coalisões com interesses diferentes	Financeiro (pagamento aos acionistas, preços praticados, pagamento de salários) Realização pessoal (regalias para executivos, crescimento de unidades sem preocupação com aumento na receita) Imagem (Serviços públicos além dos essenciais)	Permitir que diversos interesses coexistam em uma organização, permitindo que ela funcione	Não apresenta diferença de estados	Indiretamente, auxilia na estabilização e na adaptação em eventuais variações no ambiente
Bourgeois (1981) "Organizational slack is that cushion of actual or potential resources which allows an organization to adapt successfully to internal pressures for adjustment or to external pressures for change in policy, as well as to initiate changes in strategy with respect to the externa environment"	Criação de medidas para operacionalizar o constructo	Não aponta a origem da folga	Financeiro (pagamento aos acionistas, preços praticados, pagamento de salários) Realização pessoal (regalias para executivos, permissão para tocar projetos pouco interessantes, maior autonomia orçamentária,) Recursos para produção (estoques, pessoal, quantidade de equipamentos, prazos de entrega, exigência de performance, tempo para buscar novos meios de solucionar problemas, quantidade de alternativas para a resolução dos problemas) Inovação (novos produtos, mercados e processos, P&D e pesquisa de mercado)	Manter coalisões (Inducement) Resolução de conflitos Amortecedor do fluxo de trabalho Política	Considera estado atual e potencial	Inovação Satisficing (tomada de decisões que atendam a critérios aceitáveis, e não os melhores)
Nohria and Gulati (1997) Slack is "the pool of resources in an organization that is in excess of the minimum necessary to produce a given level of organizational output"	Impacto econômico da folga	Falha da organização em otimizar a utilização de recursos	Financeiro (gasto de capital, margem e receitas com clientes e inovação) Recursos para produção (mão de obra, capacidade ociosa) Navegação (oportunidades não aproveitadas ou não identificadas)	Facilita a cooperação entre coalisões rivais e protege as coalizões de circunstâncias imprevistas Previne conflitos não saudáveis Reduz custos de coordenação e processamento de informações Permite ajustes na flutuação de demanda ou fornecimento	Considera a diferença de estados	Inovação ou ineficiência

Com o intuito de unir as diferentes perspectivas dos autores mais citados (NOHRIA e GULATI, 1997; BOURGEOIS, 1981; CYERT e MARCH, 1963), esta revisão de literatura sintetiza essas definições da seguinte forma: A folga organizacional é um conjunto de recursos adicionais aos necessários para manter o nível atual de produção da organização. A existência destes recursos decorre da atuação de alguns mecanismos (aprendizado e aproveitamento de capacidade ociosa dos recursos), em determinados contextos (características do mercado ou da empresa). Estes recursos são de diversas naturezas (pessoas, ativos operacionais, relacionamentos, tempo, controle, tecnologia e recursos financeiro) e se apresentam em diversos estados de facilidade de utilização (disponível, potencial e recuperável). Portanto, a folga pode apresentar diversas funções (geradoras ou destruidoras de valor) e ser medidas de formas distintas. Neste sentido, a geração de valor consiste na obtenção de benefícios superiores ao custo de desenvolvimento da folga (LEPAK, SMITH e TAYLOR, 2007). Por fim, a existência destes recursos adicionais pode gerar efeitos colaterais sobre a capacidade de inovação, performance, comportamento em relação ao risco, adoção de modelo de estratégia e comportamento dos gestores atuantes na alta administração das organizações.

2 – CONHECIMENTO ACUMULADO SOBRE FOLGA ORGANIZACIONAL

Com base na síntese das perspectivas sobre a definição de folga, o conhecimento acumulado sobre a folga organizacional será organizado de acordo com as seis dimensões apresentadas na **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

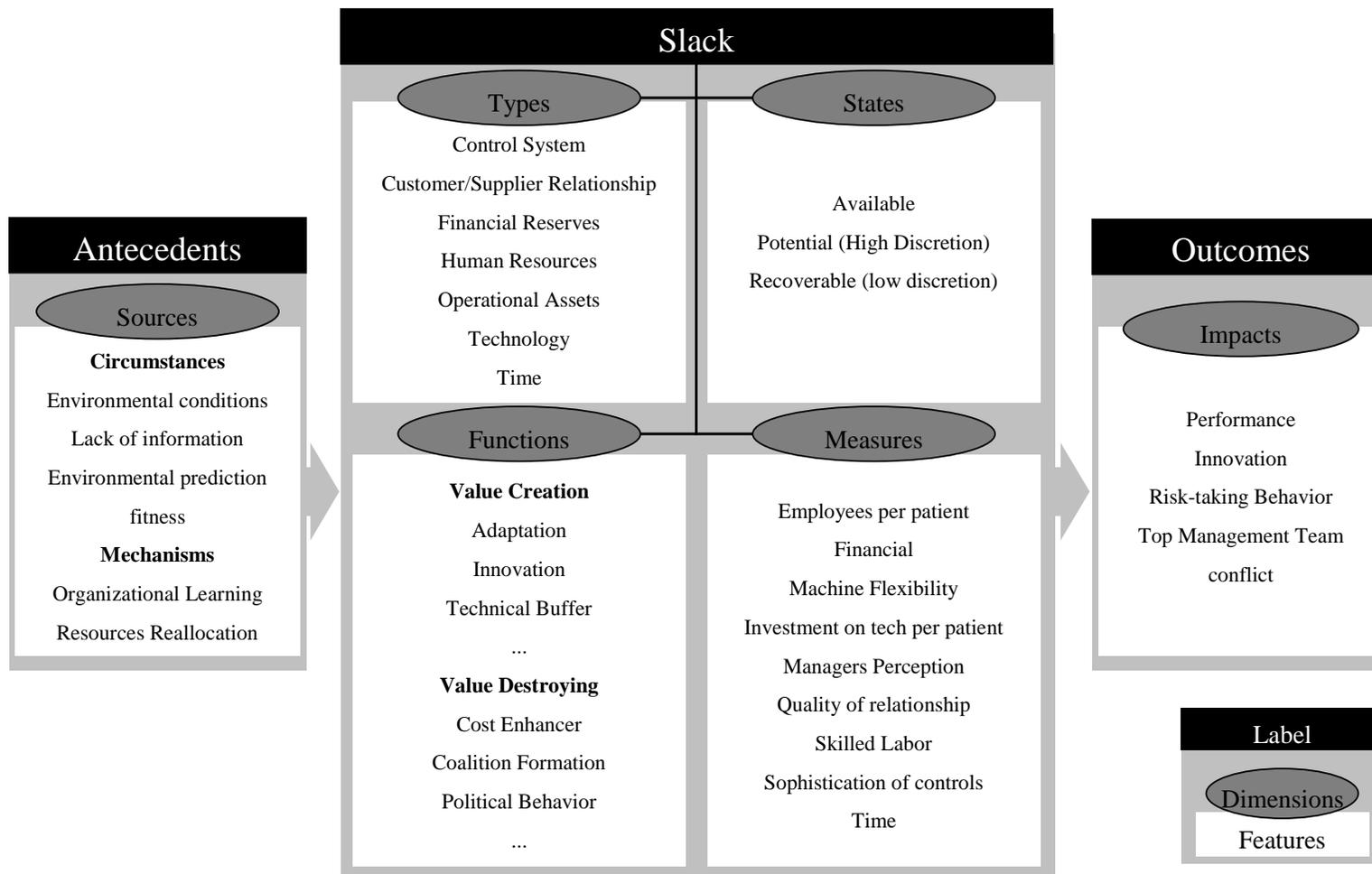


Figura 1 – Quadro de análise

2.1 Antecedentes

As fontes de folga podem ser analisadas por meio de duas perspectivas: circunstâncias (CHING-CHOU e HSIN-HUA, 2010; DUIZENDSTRAAL e NENTJES, 1994; FLYNN e FARID, 1991; ANTLE e FELLINGHAM, 1990; SHARFMAN, WOLF, CHASE e TANSIK, 1988); e mecanismos (GARCÍA-MORALES, LLORÉNS-MONTES e VERDÚ-JOVER, 2008; GEPPERT, 1996; PENROSE, 1959). Circunstâncias são situações e características particulares da empresa ou do ambiente no qual ela atua, e mecanismos, segundo Bunge (1999), são processos capazes de ocasionar ou prevenir mudanças em um sistema concreto (ou em partes dele). Para que o processo seja qualificado como mecanismo, ele precisa ser essencial para o funcionamento do sistema estudado (e.g. as relações de troca são essenciais para fazer a empresa funcionar). Por sua vez, sistemas concretos são conjuntos de coisas reais, unidas por fronteiras ou forças, pertencentes a algum tipo de unidade e imersos em algum ambiente (BUNGE, 1999).

Com relação às circunstâncias, a folga pode, por exemplo, ser fruto da visão (CHING-CHOU e HSIN-HUA, 2010) ou da desinformação dos gestores (FLYNN e FARID, 1991; ANTLE e EPPEN, 1985). As expectativas dos gestores, com relação às mudanças ambientais, pode se apresentar das três seguintes formas: superar, se igualar ou ser inferior às mudanças ocorridas. Dependendo do resultado destas expectativas, diferentes tipos de folga podem emergir. Folgas operacionais e de recursos humanos estão associadas a expectativas superiores às mudanças encontradas, folga de relacionamento com clientes relaciona-se a uma preparação aquém da exigida pelo ambiente, e quando expectativas e mudanças ambientais são compatíveis, tende a se formar a folga financeira (CHING-CHOU e HSIN-HUA, 2010). Por outro lado, a folga pode ser a manifestação da falta de informações, percebida, de forma mais frequente, em empresas diversificadas que adotam estruturas descentralizadas (FLYNN e FARID, 1991; ANTLE e EPPEN, 1985).

Desta forma, a folga originada pela falta de informações pode não ser útil para absorver impactos ambientais, porque ao desconhecerem a existência de folga, gestores são incapazes de realocar recursos ociosos de forma mais produtiva. Tal fato sugere que o tipo de folga e seus impactos na organização dependem das condições nas quais a folga se desenvolveu.

Assim, as características das organizações, como as crenças, valores e o comportamento político das coalisões dominantes, o estágio de maturidade do setor, o tipo de indústria (serviços ou bens), o tempo de vida da empresa e a estabilidade interna, podem ser condições que permitam a criação de folga em diferentes estados (SHARFMAN et al., 1988).

O ambiente no qual a empresa atua pode ser percebido como outra circunstância que permita a criação de folga organizacional. Empresas em ambientes de competição imperfeita são capazes de manter certos benefícios que atendam aos interesses de diversas coalizões. Pagar salários acima do necessário para manter a força de trabalho, prestar serviços e fornecer artigos de luxo além do necessário para manter executivos e criação de unidades de negócio sem haver resultado financeiro positivo em decorrência desta iniciativa, são exemplos de folga possível em ambientes de competição imperfeita (DUIZENDSTRAAL e NENTJES, 1994).

Quanto aos mecanismos, o aprendizado organizacional fomenta a criação de um fluxo no qual conhecimentos novos, quando aplicados por indivíduos (inovação), geram competências que serão essenciais para a organização. Desta forma, a folga se torna tanto uma condição necessária para o funcionamento do mecanismo, quanto o resultado deste processo (GARCÍA-MORALES et al., 2008; GEPPERT, 1996).

Outro mecanismo está relacionado ao aproveitamento da capacidade ociosa dos recursos. Dada a dificuldade ou impossibilidade de dividir os recursos, gestores os realocam de forma mais produtiva possível, que em alguns casos, suscita a aquisição de mais recursos, e consecutivamente de mais folga organizacional (PENROSE, 1959). Neste contexto, a diversificação relacionada é um exemplo de motor de crescimento contínuo que pode dar origem a novas folgas organizacionais (FLECK, 2003).

2.2 Características da folga organizacional

As quatro questões seguintes guiarão a análise das características da folga: Qual o tipo de folga? (Tipos) Para que a folga? (Funções) Em que qualidade? (Estados) Quanto de folga? (Medidas).

2.2.1 Tipos. Apesar da aparente convergência da definição de folga, a questão da tangibilidade deste tipo de recurso permanece em discussão. Enquanto alguns trabalhos defendem que a folga deve ser tangível (LIN, CHENG e LIU, 2009; SHARFMAN et al., 1988), outros consideram conceitos, como o relacionamento entre empresas e clientes, um tipo de folga (DONADA e DOSTALER, 2005a, 2005b). Para fins desta revisão de literatura, foram considerados tanto recursos tangíveis, quanto intangíveis.

Os principais tipos de recurso, potenciais candidatos à folga, encontramos recursos humanos, tempo, relacionamento cliente-fornecedor, tecnologia, excedentes financeiros, sistemas de controle e ativos operacionais.

A folga de recursos humanos pode ser percebida nos casos em que a quantidade de pessoas trabalhando em uma empresa é maior que a necessária para desenvolver

suas atividades (POYNTER e WHITE, 1984). No entanto, este tipo de folga também pode se caracterizar pela diferença entre o melhor desempenho do empregado e seu desempenho médio, (S. M. YOUNG, FISHER e LINDQUIST, 1993), ou por meio de habilidades que os trabalhadores têm e não utilizam (VOSS, SIRDESHMUKH e VOSS, 2008). O excesso de recursos humanos é de difícil identificação, e, portanto, de difícil realocação (VOSS et al., 2008; LOVE e NOHRIA, 2005).

A folga em forma de tempo é indicada em casos nos quais as organizações necessitam desenvolver novos produtos ou lidar com tecnologias sensíveis (RICHTNÉR e ÅHLSTRÖM, 2010; HAAS, 2006), principalmente tecnologias potencialmente danosas à sociedade no entorno da empresa, e.g. plantas de energia nuclear (LAWSON, 2001). Desta forma, os artigos indicam a alocação de folga, em forma de tempo, para aprender sobre o uso e os riscos em lidar com este tipo de tecnologia, permitindo que sejam produzidos conhecimentos necessários para evitar riscos maiores para a sociedade (RICHTNÉR e ÅHLSTRÖM, 2010; LAWSON, 2001).

A alocação dos recursos extras para públicos de interesse que possam criar valor define a relação cliente-fornecedor como outro tipo de folga (VOSS et al., 2008; DONADA e DOSTALER, 2005A, 2005b). Gastos com a integração entre os sistemas do cliente e do fornecedor, e a disponibilização de equipes de trabalho para melhorar os produtos de seus clientes, são exemplos de folga relacional que podem auxiliar os gestores a reduzir o impacto das mudanças ambientais. A partir destas iniciativas, o fornecedor pode influenciar as decisões relacionadas a mudanças de seus clientes mais relevantes (DONADA e DOSTALER, 2005a, 2005b).

Em momentos de turbulência no ambiente, os recursos financeiros acumulados constituem mais um tipo de folga. Esta folga pode ser utilizada para adquirir novas tecnologias e contratar mais recursos humanos, permitindo a geração de folgas em tecnologia e pessoal. Por sua vez, estas folgas podem ser úteis na criação de novos serviços. Neste contexto, empresas investem em sistemas de controle, outro tipo de folga, para que a diversificação de serviços e pessoal não trabalhe de forma descoordenada e prejudique a performance da organização (MEYER, 1982).

Por fim, a folga operacional é o excesso de recursos dedicados à produção. Apesar da facilidade de obtenção deste tipo de recurso, sua especificidade (limitação de funções) e a falta de outros recursos associados à sua utilização (e.g. recursos humanos) restringem a utilização de folgas desta natureza. Assim, recursos operacionais não podem ser imediatamente realocados em outras atividades (VOSS et al., 2008).

2.2.2 Funções. Considerando que a criação de valor por meio da folga está associada com a relação entre o custo de desenvolvimento da folga e os benefícios

gerados por ela, as possíveis funções exercidas pelas folgas foram classificadas de acordo com sua capacidade de gerar benefícios superiores a seu custo de manutenção. Uma análise das definições utilizadas nos artigos identificou 20 principais funções da folga. Doze delas, associadas com a criação de valor (LEPAK et al., 2007), são apresentadas na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** As funções restantes foram associadas à destruição de valor, conforme apresentado na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

Tabela 3 - Value creation category

Slack Function	Literature
<i>Adaptation</i> Slack enables organizations to adapt their structure to internal or external pressures	Huang and Chen (2010); Wefald et al. (2010b, 2010a); Ju and Zhao (2009); Lin et al. (2009); Wan and Yiu (2009); Álvarez-Gil et al. (2007); Tseng et al. (2007); Herold et al. (2006); Donada and Dostaler (2005b); Tan (2003); Tan and Peng (2003); Bowen (2002); Lawson (2001); Cheng and Kesner (1997); Flynn and Farid (1991); Lenway and Rehbein (1991); Bateman and Zeithaml (1989); Sharfman et al. (1988); Marino and Lange (1983); Bourgeois (1981); Litschert and Bonham (1978)
<i>Innovation</i> Slack fosters the necessary conditions for new products or services development	Ching-Chou and Hsin-Hua (2010); Richtnér and Åhlström (2010); Chiu and Liaw (2009); Ju and Zhao (2009); Ruiz-Moreno et al. (2008); Álvarez-Gil et al. (2007); Herold et al. (2006); Bowen (2002); Geiger and Cashen (2002); Lawson (2001); Wally and Cher-Min (2000); Riahi-Belkaoui (1998); Cheng and Kesner (1997); Bateman and Zeithaml (1989); Poynter and White (1984); Bourgeois and Singh (1983); Rosner (1968)
<i>Technical Buffer</i> Slack enhances the organizational ability to absorb environmental jolts	Peng et al. (2010); Richtnér and Åhlström (2010); Chiu and Liaw (2009); Tan (2003); Bowen (2002); Riahi-Belkaoui (1998); Davis and Stout (1992); Moses (1992); Bromiley (1991); Yasai-Ardekani (1986); Poynter and White (1984); Meyer (1982); Bourgeois (1981); Rosner (1968)
<i>Change Permitting</i> Slack enhances the organizational flexibility to change its goals and strategy	Peng et al. (2010); Richtnér and Åhlström (2010); Wefald et al. (2010a); Lin et al. (2009); Ruiz-Moreno et al. (2008); Álvarez-Gil et al. (2007); Donada and Dostaler (2005b); Tan and Peng (2003); Lawson (2001); M. N. Young (1999); Cheng and Kesner (1997); Flynn and Farid (1991); Sharfman et al. (1988); Poynter and White (1984); Marino and Lange (1983)
<i>Performance Booster</i> Slack increases organizational performance	Ching-Chou and Hsin-Hua (2010); Peng et al. (2010); Wefald et al. (2010a); Chiu and Liaw (2009); Ju and Zhao (2009); Su et al. (2009); Love and Nohria (2005); Bowen (2002); Cheng and Kesner (1997); Bourgeois (1981) Peng et al. (2010); Chiu and Liaw (2009); Lin et al. (2009); Lenway and Rehbein (1991); Antle and Eppen (1985); Poynter and White (1984)
<i>Opportunities Exploiting</i> Slack enables the organization to take hold of opportunities when competitors lack resources	Chiu and Liaw (2009); Ju and Zhao (2009); Latham and Braun (2009); Lin et al. (2009); Daniel et al. (2004); Riahi-Belkaoui (1998); Moses (1992); Bromiley (1991); Poynter and White (1984); Rosner (1968)
<i>Disruptive Avoidance</i> Slack avoids groups' disruption and thus keeps organizational	Lin et al. (2009); Álvarez-Gil et al. (2007); Donada and Dostaler (2005b); Tan and Peng (2003); Riahi-Belkaoui (1998); Meyer (1982); Bourgeois (1981)

Slack Function	Literature
functioning	
Speed up Problem Solving The slack broadens the range of resources that can be used for problems resolution	Tan and Peng (2003); Bowen (2002); Wally and Cher-Min (2000); Bourgeois (1981)
Conflict Resolution Slack reduces the misalignment between subunit and organizational goals	Tan and Peng (2003); Riahi-Belkaoui (1998); Bourgeois (1981)
Scarce resource conserving Slack protects the depletion of scarce resources	Meyer (1982)
Risk Mitigation Slack reduces the risk of social damage arising from the organization's activities	Lawson (2001)
Risk-taking Enhancer Slack reduces management stress concerning risk taking	Chiu and Liaw (2009); Wan and Yiu (2009); Ruiz-Moreno et al. (2008); K. D. Miller and Leiblein (1996); Moses (1992); Bateman and Zeithaml (1989)

Tabela 4 - Value destroying category

Slack Function	Literature
Cost Enhancer Slack increases avoidable costs (waste)	Latham and Braun (2009); Daniel et al. (2004); Seifert et al. (2004); Tan and Peng (2003); Geiger and Cashen (2002); Wally and Cher-Min (2000); Davis and Stout (1992); Bromiley (1991); Yasai-Ardekani (1986); Bourgeois (1981)
Coalition Formation Slack fosters the formation of coalitions motivated by self-interest	Chiu and Liaw (2009); Tan (2003); Tan and Peng (2003); Bowen (2002); Davis and Stout (1992); Bourgeois and Singh (1983)
Political Behavior Slack enables the pursuit of self-interest goals	Wan and Yiu (2009); Bowen (2002); Riahi-Belkaoui (1998); Davis and Stout (1992); Lenway and Rehbein (1991); Yasai-Ardekani (1986); Bourgeois and Singh (1983); Bourgeois (1981)
Performance Jeopardy Slack harms performance	Tan and Peng (2003); Bromiley (1991); Flynn and Farid (1991)
Facilitator of Suboptimal Behavior Slack disguises failures in organizational processes	Bowen (2002); Flynn and Farid (1991); Bourgeois (1981); Rosner (1968)
Inefficiency Slack fails to increase production output	Wan and Yiu (2009); Tseng et al. (2007); Love and Nohria (2005); Davis and Stout (1992)
Conflict within Top Management	Bourgeois and Singh (1983)

Team

Slack increases the flexibility to search for new opportunities and thus the disagreement on goals, strategies, and resources allocation among top management members

Responsiveness reducer

Bromiley (1991)

Slack reduces the adjustment between market needs and organizational structure

Se por um lado, a folga organizacional pode ser insuficiente para manter um repertório de soluções potenciais aos desafios decorrentes da crescente competição global (TSENG et al., 2007), por outro, níveis elevados de folga podem levar ao desperdício e à indisciplina organizacional (LATHAM e BRAUN, 2009; TSENG et al., 2007). Adicionalmente, parte do que parece ser desperdício, na perspectiva do mercado, na realidade pode ser folga organizacional necessária para a dinâmica da eficiência e inovação (M. N. YOUNG, 1999). Nesse contexto, os estudos sobre folga podem elucidar as condições necessárias para que essas funções emergentes da folga surjam e fornecer critérios para distinção entre folga de desperdício.

2.2.3 Estados. A folga pode ser classificada de acordo com a facilidade de realocação dos recursos geradores de folga, que podem ser encontrados nos estados disponível, recuperável e potencial. A folga disponível corresponde ao recurso de usufruto imediato da empresa, ainda não incorporado as suas atividades. A folga recuperável também se refere a recursos pertencentes à empresa, mas em contraste com a folga disponível, tais recursos estão dispersos em meio aos recursos produtivos. Por último, a folga potencial lida com a capacidade de a empresa obter recursos disponíveis no ambiente (BOURGEOIS e SINGH, 1983).

A ideia de considerar os diferentes estados da folga é oriunda da análise dos recursos financeiros. Esforços para realocar recursos do caixa da empresa, de contas a receber e linhas de crédito disponíveis, são diferentes, pois exigem habilidades e recursos diversos para tornar a folga em um recurso produtivo (BOURGEOIS e SINGH, 1983). Assim como os recursos financeiros, os outros tipos de folga também podem apresentar diferentes estados. A diferença entre os estados da folga levam gestores a usar os recursos de forma diferente, porque quanto maior for a disponibilidade do recurso, maior a capacidade em realocá-lo em situações diferentes (SHARFMAN et al., 1988).

Os diferentes estados de folga, também, podem levar a diferentes impactos nas organizações. Por exemplo, folgas disponíveis ou potenciais podem ter um efeito positivo

no desempenho da organização, enquanto a folga recuperável pode apresentar um efeito inverso (JU e ZHAO, 2009). Adicionalmente, a capacidade de lidar com folgas em estados diferentes ocorre em função do horizonte de planejamento, pois gestores precisam de mais tempo para realocar folgas recuperáveis do que o necessário para realocar folgas disponíveis (WEFALD, KATZ, DOWNEY e RUST, 2010B).

2.2.4 Medidas. Medidas de folga organizacional podem ser classificadas de acordo com características temporais e grau de subjetividade. Com relação à primeira, a visão relativa considera o nível de folga ao longo do tempo, comparando as folgas passadas e atuais (TAN, 2003), enquanto a perspectiva absoluta considera apenas o nível atual de folga. No que concerne à segunda, a visão subjetiva considera a percepção dos indivíduos, e a visão objetiva considera o uso de medidas observáveis (MARINO e LANGE, 1983).

Apesar de haver diversas formas para organizar as medidas de folga, a maior parte dos estudos classifica as medidas de acordo com o estado de facilidade de recuperação (vide dimensão Estados), conforme apresentado na **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Tabela 5 - Measures of organizational slack

Measures	Author
	<u>POTENTIAL</u>
Equity to Debt Ratio	Chiu and Liaw (2009); Lin et al. (2009); Wan and Yiu (2009); Arora (2008); Álvarez-Gil et al. (2007); Herold et al. (2006); Geiger and Cashen (2002); M. N. Young (1999); Cheng and Kesner (1997); Wiseman and Bromiley (1996); Bromiley (1991)
Cash and Equivalents	Sharfman et al. (1988)
Credit Lines	Sharfman et al. (1988)
Raw Materials Inventory	Sharfman et al. (1988)
Low Skilled Labor	Sharfman et al. (1988)
Highly flexible Machines Capacity	Sharfman et al. (1988)
Current liabilities / Stockholder equity	Moses (1992)
Long Term liabilities / Stockholder equity	Moses (1992)
Long-term Debt / Net Worth	Bourgeois and Singh (1983)
Price / Earnings ratio	Bourgeois and Singh (1983)
	<u>RECOVERABLE</u>
SG&A	M. N. Young (1999)
SG&A/Sales	Wefald et al. (2010b, 2010a); Chiu and Liaw (2009); Arora (2008); Herold et al. (2006); Love and Nohria (2005); Geiger and Cashen (2002); Cheng and Kesner (1997); Wiseman and Bromiley (1996); Moses (1992); Bromiley (1991); Bourgeois and Singh (1983)
SG&A/Cost of good sold	D. Miller et al. (1996)

Measures	Author
Comparing Firm SG&A and Industry SG&A	Love and Nohria (2005)
Level of selling, general, and administrative expenses and working capital, after correcting for the volume of transactions as measured by sales in thousands of dollars	Singh (1986)
Likert scale to represent whether organizations work below nominal capacity	Chen and Huang (2008); Tan and Peng (2003)
Major repair funds	Huang and Chen (2010); Chen and Huang (2008); Tan and Peng (2003)
Inventory fund	Huang and Chen (2010); Chen and Huang (2008); Tan and Peng (2003)
Accounts payable	Huang and Chen (2010); Chen and Huang (2008); Tan and Peng (2003)
Processed inventory, skilled labor, and low flexibility machine capacity	Sharfman et al. (1988)
Current Ratio	Lin et al. (2009); Arora (2008); Wiseman and Bromiley (1996)
Accounts receivable / Sales	Bourgeois and Singh (1983)
Inventory / Sales	Moses (1992); Bourgeois and Singh (1983)
Level of general and administrative expenses divided by the cost of goods sold	Riahi-Belkaoui (1998)
(Current Assets – Current Liabilities) / Sales	Moses (1992)
Accounts Receivables / Sales	Moses (1992)
Non-current assets / sales	Moses (1992)
Depreciation / total assets (year t-1)	Tan (2003)
Self-response concerning productive capacity	Heng and Xiuhao (2010)

AVAILABLE

(Current Asset–Current Liabilities) /Total Asset	Peng et al. (2010); Su et al. (2009)
Current Assets/Current Liabilities	Chiu and Liaw (2009); Herold et al. (2006); Geiger and Cashen (2002); Cheng and Kesner (1997)
Debt/Total Asset (inversed)	Peng et al. (2010); Su et al. (2009)
Extent to which the sum of cash and marketable securities for the year covered current liability obligations	Singh (1986)
Likert scale to represent (1) whether the firm's retained earnings have been sufficient for market expansion; (2) whether it has a pool of financial resources that can be used on a discretionary basis; and (3) whether it is able to secure necessary bank loans	Tan and Peng (2003)
Quick Ratio	Ju and Zhao (2009)
Quick Ratio/Liabilities	Hicheon et al. (2008)
(Gross profit – Net profit)/Sales	Wefald et al. (2010b, 2010a)
Depreciation Fund	Huang and Chen (2010); Chen and Huang (2008); Tan and Peng (2003)
Reserve Fund	Huang and Chen (2010); Chen and Huang (2008); Tan and Peng (2003)
Loans	Huang and Chen (2010); Chen and Huang (2008); Tan and Peng (2003)
Sales Expenses	Huang and Chen (2010); Chen and Huang (2008); Tan and Peng (2003)
Retained Earnings	Huang and Chen (2010); Chen and Huang (2008); Tseng

Measures	Author
(Net Profit – Dividends)/ Sales	et al. (2007); Tan and Peng (2003); M. N. Young (1999)
Dividends / Net Worth	Bourgeois and Singh (1983)
Net Profits or Income	M. N. Young (1999); Bourgeois and Singh (1983)
(Cash; Securities – Current Liabilities) / Sales	Álvarez-Gil et al. (2007); Subramanian and Nilakanta (1996)
Sum of cash and marketable securities minus current liabilities divided by sales	Bourgeois and Singh (1983)
Retained Earnings / Total assets (year t-1)	Riahi-Belkaoui (1998)
Working capital to total assets	Lee and Grewal (2004); Tan (2003)
Net Income / Sales	Lee and Grewal (2004)
Change in stockholder equity / Sales	Moses (1992)
(Cash + Marketable Securities – Current Liabilities) / Sales	Moses (1992)
Cash reserves and receivables	Moses (1992)
Interest coverage ratios	Arora (2008)
Self-response concerning financial resources	Arora (2008)
Free cash flow	Heng and Xiuhao (2010)
Free cash flow/Sales	M. N. Young (1999)
	Wan and Yiu (2009)
<u>SLACK (NO SPECIFIED STATE)</u>	
Possibility to change the project's deadline or product's specification	Richtnér and Åhlström (2010)
Likert scale asking managers about their perception concerning the influence of cutting personnel and budget over next year	Ruiz-Moreno et al. (2008); Sharma (2000); Nohria and Gulati (1997)
Managers perception about the availability of "slack" time for learning and thinking	Lawson (2001)
Interviews	Bowen (2002)
Financial reserves -> Days in working capital	Meyer (1982)
Human resources -> Employees per patient	Meyer (1982)
Medical Technology -> Investment per patient	Meyer (1982)
Control Systems -> Sophistication	Meyer (1982)
Excess of dividends paid for stakeholders, lower prices than needed to maintain adequate income from buyers, wages set in excess, executives luxuries, subunits' growth without concerns for the relation between additional payments and additional revenues, and public services provided in excess	Litschert and Bonham (1978)
Working capital divided by annual revenue	Álvarez-Gil et al. (2007); Wally and Cher-Min (2000); M. N. Young (1999)
Investigating in what extent an organization can have a transparent flexible and reliable relationship with its suppliers, excelling to the parameters established in the contract	Donada and Dostaler (2005a)
Income – Expenditure over a 5-year period	Damanpour (1987)
Average profit made by the organization in the last five years.	Dembla et al. (2007)
Surplus at the end of the year as a percentage of total budget for that year	Fernández and Wise (2010)
Self-report (management talent and capital slack)	Greenley and Oktemgil (1997)
Board revenues/Board expenditures	Panzano and Billings (1994)

Measures	Author
Hospital occupancy rate	Rosner (1968)

Na literatura referente à mensuração da folga em diferentes estados, predominam as medidas baseadas em indicadores financeiros. Adicionalmente, os trabalhos não se dedicaram a analisar diferenças entre as medidas relacionadas ao mesmo estado de facilidade de utilização da folga. Linhas de crédito pré-aprovadas (SHARFMAN et al., 1988) e preço/lucro da ação (BOURGEOIS e SINGH, 1983) são exemplos de métricas para quantificar a capacidade de a organização obter recursos financeiros de entes externos à organização e que foram utilizadas de forma indistinta. Entretanto, apesar de serem medidas de folga potencial, estas se referem a entidades diferentes (bancos e investidores) e seus usos têm impactos diferentes na organização.

As medidas de folga potencial refletem a capacidade das organizações adquirirem recursos disponíveis no ambiente (BOURGEOIS e SINGH, 1983)). Para este estado, grande parte das medidas identificadas se relaciona à capacidade das organizações financiarem suas atividades por meio de linhas de crédito ou recursos de potenciais acionistas. Entretanto, artigos também sugerem medidas voltadas à produção, por exemplo, matérias primas, habilidades de possíveis empregados e capacidade de maquinário (SHARFMAN et al., 1988).

As medidas de folga recuperável refletem a capacidade de uma organização realocar recursos ou aumentar a eficiência dos recursos utilizados (BOURGEOIS e SINGH, 1983). Semelhante ao identificado em medidas de folga potencial, as medidas de folga recuperável podem ser financeiras, materiais para operação, maquinário e recursos humanos. Grande parte das medidas identificadas para este estado compara despesas indiretas com a capacidade de geração de receita das organizações.

As medidas de folga disponível consideram os recursos de propriedade da empresa que podem ser realocados sem a necessidade de reestruturação das atividades atuais (BOURGEOIS e SINGH, 1983). Pesquisas (apresentadas na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**) consideraram os recursos financeiros, relativa ou absolutamente, como folga disponível.

Considerando que a folga organizacional pode ser constituída de diversos tipos de recursos, o fato de estudos utilizarem medidas financeiras diferentes para quantificar folgas em um mesmo estado pode prejudicar a validade de conteúdo, pois estes indicadores podem não refletir adequadamente o constructo folga organizacional (DEVELLIS, 2011).

2.3 Impactos da folga organizacional

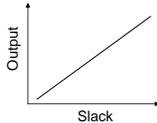
Diversos estudos, organizados nas tabelas 6a, 6b e 6c, analisaram a relação entre a folga e um número de variáveis: inovação, performance, comportamento em relação ao risco, adoção de modelos de estratégia e conflitos na alta administração. Para cada uma destas variáveis, estas pesquisas apresentaram quatro relações distintas com a folga, e em alguns casos, as hipóteses de relacionamento não foram sustentadas pelos dados coletados. As tabelas 6a e 6b apresentam os diferentes impactos da folga na performance e na inovação, respectivamente. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, por sua vez, organiza essas relações entre a folga e demais variáveis.

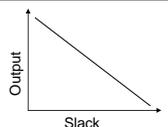
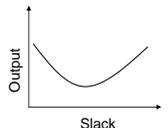
A divergência entre os resultados dos artigos analisados, somada à necessidade de explicitar os fatores que geram tal divergência, pode gerar dúvidas quanto ao impacto da folga nas organizações, tornando-os inconclusivos. Portanto, esta seção analisa as medidas das variáveis impactadas pela folga e o contexto no qual os estudos foram realizados, pois estes fatores podem influenciar o impacto da folga na organização.

As medidas utilizadas para quantificar as variáveis relacionadas à folga adotam, em grande parte, uma perspectiva singular, que a exemplo das medidas de folga organizacional, podem fragilizar a validade de conteúdo (DEVELLIS, 2011). Neste sentido, estudos realizados com dados de empresas estadunidenses encontraram relações distintas entre a folga e a inovação. Um dos trabalhos mediu a inovação por meio do grau de adoção da internet como veículo para se comunicar com empregados e clientes, encontrando uma relação positiva e linear entre folga e inovação (DEMBLA, PALVIA e BROOKS, 2007). Outro artigo que utilizou a quantidade de citações de patentes das empresas encontrou uma relação positiva até um determinado ponto de inflexão, a partir do qual esta relação se inverte (HEROLD, JAYARAMAN e NARAYANASWAMY, 2006).

A divergência entre resultados de pesquisas similares realizados em regiões distintas, também pode ser um indício da influência das diferenças regionais sobre os resultados obtidos. Um dos estudos analisados, realizado com dados de empresas chinesas, sustenta que o crescimento da folga disponível (índice de liquidez corrente) é acompanhado pela melhoria da performance (ROA) até um determinado ponto de inflexão, a partir do qual, o aumento da folga neste estado está relacionado à redução da performance (JU e ZHAO, 2009). De forma distinta, outro artigo realizado com dados de empresas americanas, mas utilizando as mesmas métricas de performance e folga, não conseguiu suportar a existência de uma relação não linear entre folga e performance (BROMILEY, 1991).

Tabela 6a - Relação entre folga e performance

Output measure	Sample	Authors
		
Several measures	80 samples from 66 studies.	Daniel et al. (2004)
ROA	60,945 firms during 1998–2002 (all manufacturing firms, including SOEs, POEs, and FIEs, with an annual revenue of more than 5 million RMB.)	Ju and Zhao (2009)
Return on assets (ROA).	We randomly select a sample of 300 firms, including 163 SOEs and 137 POEs. All the data come from annual reports published in 2004 and 2005.	Peng et al. (2010)
ROA	967 publicly held firms drawn from the China Stock Market Accounting Database (CSMAR)	Su et al. (2009)
Profitability and Market position	Study 1 considers 55 SOEs ranged from around 100 to over 5000 employees, and Study 2 considers 1532 firms in multiple manufacturing industries across the country	Tan and Peng (2003)
ROA and ROE	78 firms from 1994 to 2002 (48 firms from Hong Kong and 30 firms from Singapore) Before the crisis (1994–1996), during the crisis (1997–1999) and after the crisis (2000–2002),	Wan and Yiu (2009)
ROA, ROE and APL	359 domestic American firms	Wefald et al. (2010b)
Corporate Social Performance Investments - Index developed from the Kinder, Lydenberg and Domini' ratings on all the firms belonging to Standard & Poor 500 or KLD Domini 400.	518 firms that have been continuously rated on social performance for the years 2001 to 2005 by the firm Kinder, Lydenberg and Domini (KLD).	Arora (2008)
Declining - Fractional change in firm assets	344 low-performing firms in 19 manufacturing industries	Wiseman and Bromiley (1996)
Responsiveness - Number of citizens served, number of planes ordered, average coach fare.	All 30 domestic, non-chartered, passenger carriers that flew within the fifty states of United States and that were in existence during 1975-1979.	Cheng and Kesner (1997)
Responsiveness - Self-report	408 managing directors from Dun and Bradstreet listings of the U.K. advertising and machine tools industries that have a total of 2,000 registers	Greenley and Oktemgil (1997)

Output measure	Sample	Authors
		
ROA	60,945 firms during 1998–2002 (all manufacturing firms, including SOEs, POEs, and FIEs, with an annual revenue of more than 5 million RMB.)	Ju and Zhao (2009)
Tobin's q	106 retailers (general merchandise, food stores, apparel and accessories, home furniture and furnishings, and miscellaneous) present in Compustat database.	Lee and Grewal (2004)
Profitability and Market position	55 SOEs ranged from around 100 to over 5000 employees.	Tan and Peng (2003)
ROA and ROE	78 firms from 1994 to 2002 (48 firms from Hong Kong and 30 firms from Singapore) Before the crisis (1994–1996), during the crisis (1997–1999) and after the crisis (2000–2002),	Wan and Yiu (2009)
Declining - Fractional change in firm assets	344 low-performing firms in 19 manufacturing industries	Wiseman and Bromiley (1996)
Political Behavior and Strategic Discord Among Top Managements - Self-report	Their unity of analysis was top management teams, but do not mention the number.	Bourgeois and Singh (1983)
Environmental Responsiveness - Number of citizens served, number of planes ordered, average coach fare.	All 30 domestic, non-chartered, passengers carriers that flew within the fifty states of United States and that were in existence during 1975-1979.	Cheng and Kesner (1997)
Environmental Responsiveness - Self-report	408 managing directors from Dun and Bradstreet listings of the U.K. advertising and machine tools industries that have a total of 2.000 registers	Greenley and Oktemgil (1997)
Strategic Simplicity - Elements, and Classes of strategy (10-k report)	40 furniture companies and 40 software firms.	D. Miller et al. (1996)
		
ROA, ROE and (APL)	359 domestic American firms	Wefald et al. (2010b)

Output measure	Sample	Authors
ROA	60,945 firms during 1998–2002 (all manufacturing firms, including SOEs, POEs, and FIEs, with an annual revenue of more than 5 million RMB.)	Ju and Zhao (2009)
Return on ROA-Market and ROA-Book	100 largest industrial firms in the United States in 1977, as ranked by Fortune magazine. The study period was from 1977 to 1993.	Love and Nohria (2005)
ROA	The longitudinal data covered the period from 1995 to 1996 and consisted of more than 17,000 large and medium SOEs in China.	Tan (2003)
Return on total assets (ROA), return on equity (ROE) and return on sales (ROS)	344 low-performing firms in 19 manufacturing industries	Wiseman and Bromiley (1996)
Responsiveness amount of change an airline made between 1977 and 1978	All domestic, non-commuter, passenger carriers that flew within the continental U.S.A., that existed prior to and during the period 1975-78.	Cheng and Kesner (1988)
Prospector orientation Average of the three yearly ratios of sales and promotion expenses to total maintenance.		
Adaptative Ability - Self-report	408 managing directors from Dun and Bradstreet listings of the U.K. advertising and machine tools industries that have a total of 2.000 registers	Greenley and Oktemgil (1997)
Return on total assets (ROA), return on equity (ROE), and return on sales (ROS) as performance measures.	All firms classified under Standard Industrial Codes (SIC) 3000 to 3999 and for which both accounting data from Standard and Poor's COMPUSTAT tapes and analyst forecast data from IBES were available.	Bromiley (1991)

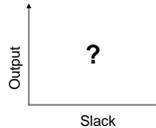
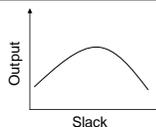
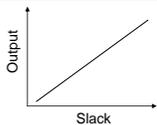
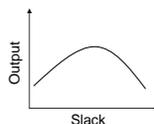
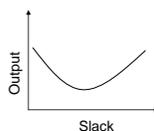
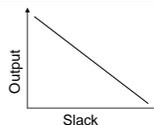


Tabela 6b - Relação entre folga e inovação

Output measure	Sample	Authors
Number of innovations in technological, administrative and ancillary organizational processes	75 Public Libraries serving population of 50.00 to 500.000 in six northeastern states.	Damanpour (1987)
Degree of adoption of the web for information dissemination (self-report)	215 responses were received in all for the entire study including the pilot from a base of 3073 organizations.	Dembla et al. (2007)
R&D intensity	228 firms randomly selected form fortune 500	Geiger and Cashen (2002)
Self-report	308 face-to-face interview with managers of high technology firms from China	Heng and Xiu hao (2010)
Innovation quantity and Innovation quality	305 IT companies listed in Taiwan Stock Exchanges	Huang and Chen (2010)
Promptness of trial	Twenty-four, nonteaching, short-term, voluntary hospitals located in the Chicago area with capacities of 216 to 393 beds.	Rosner (1968)
Mean number of innovation adoption, Mean time of innovation adoption, Consistency of the time of adoption	143 responses from each Banks	Subramanian and Nilakanta (1996)
Degree of Internationalization - Performance foreign sales to total sales	306 listed companies in the high technology industry from the Taiwan Economic Journal (TEJ) database	Lin et al. (2009)
Structure foreign assets as a percentage of total assets		
Geographic Dispersion , gauges the number of countries in which a firm has subsidiaries		
Staffing Innovations - number of H-1B visas	532 public school districts in Texas	Fernández and Wise (2010)



Output measure	Sample	Authors
Innovation quantity and Innovation quality	All the IT companies, totally 305, listed in the Taiwan Stock Exchange.	Chen and Huang (2008)
Degree of internationalization - Performance foreign sales to total sales Structure foreign assets as a percentage of total assets Geographic Dispersion , gauges the number of countries in which a firm has subsidiaries	306 listed companies in the high technology industry from the Taiwan Economic Journal (TEJ) database	Lin et al. (2009)
Degree of Internationalization - Performance foreign sales to total sales Structure foreign assets as a percentage of total assets Geographic Dispersion , gauges the number of countries in which a firm has subsidiaries	306 listed companies in the high technology industry from the Taiwan Economic Journal (TEJ) database	Lin et al. (2009)
R&D intensity citations referencing a firm's patents Self-reporting	253 firms and 1,314 firm year observations Korean manufacturing firms 261 companies from TECH-LINE database 256 functional sub-units of two multinational corporations	Hicheon et al. (2008) Herold et al. (2006) Nohria and Gulati (1997)
R&D intensity R&D expenses/sales	228 firms randomly selected from fortune 500	Geiger and Cashen (2002)



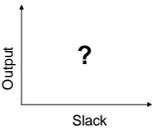
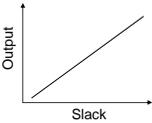
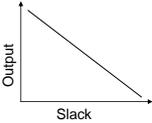
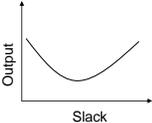
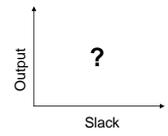
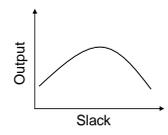
Output measure	Sample	Authors
Growth in multinationality – Change in percentage of foreign sales	814 US public firms in manufacturing sectors ranging from Standard Industrial Classification (SIC) 3000 to 3999.	Tseng et al. (2007)
		
Dummy Variable (1 if the firm has implemented a RL program and 0 otherwise)	118 Spanish firms from the automotive component industry.	Álvarez-Gil et al. (2007)
Frequency of trial	Twenty-four, nonteaching, short-term, voluntary hospitals located in the Chicago area with capacities of 216 to 393 beds.	Rosner (1968)
R&D Intensity	420 U.S. manufacturing firms on Compustat's Global Vantage for calendar year 1994.	M. N. Young (1999)
Entry waiting time before entering an emerging product market	Companies in ten emerging product markets	Wally and Cher-Min (2000)

Tabela 6c - Relação entre folga e outros impactos

Output measure	Sample	Authors
		
Risk-Taking Behavior - Slope of price reduction curve (high slope value = penetration; low slope value skimming)	53 aerospace weapon system program	Moses (1992)
Risk-Taking Behavior - Self-report.	Nonrandom group of 64 medium to large U.S. and Canadian corporations.	Singh (1986)
Risk-Taking Behavior - Variance in security analysts' forecasts of a firm's income	344 low-performing firms in 19 manufacturing industries	Wiseman and Bromiley (1996)
		
Political Behavior and Strategic Discord Among Top Managements - Self-report	Their unity of analysis was top management teams, but do not mention the number.	Bourgeois and Singh (1983)
Strategic Simplicity - Elements, and Classes of strategy (10-k report)	40 furniture companies and 40 software firms.	D. Miller et al. (1996)
Threat Perception: Self-report	99 out of 110 Canadian oil and gas companies returned one or more questionnaires, with a total of 181 questionnaires being returned out of 345 sent, for an overall response rate of 52.5 percent.	Sharma (2000)
		
Risk-Taking Behavior - Variance in security analysts' forecasts of a firm's	All firms classified under Standard Industrial Codes (SIC) 3000 to 3999 and for which both accounting data from Standard and Poor's COMPUSTAT tapes and analyst forecast	Bromiley (1991)

Output measure	Sample	Authors
income	data from IBES were available.	
Risk-Taking Behavior - Variance in security analysts' forecasts of a firm's income	344 low-performing firms in 19 manufacturing industries	Wiseman and Bromiley (1996)
Risk-Taking Behavior - Self-report, and distribution fund in 1991.	186 decision makers	Panzano and Billings (1994)



2.3.1 Medidas de performance. Apesar da intenção de medir performance, a maioria dos artigos analisados utilizou medidas financeiras (e.g. retorno sobre ativos, retorno sobre capital próprio, retorno sobre capital investido, retorno sobre vendas), ao invés de considerar perspectiva multidimensional. Mesmo que o Q de Tobin utilize diversos indicadores (PENG, YUAN, EM e ZHONGFENG, 2010; WEFALD et al., 2010b; JU e ZHAO, 2009; SU, XIE e LI, 2009; WAN e YIU, 2009; LEE e GREWAL, 2004; TAN e PENG, 2003), essa medida utiliza apenas indicadores financeiros.

Além disso, mesmo que as medidas busquem mensurar performance, elas têm diferentes propósitos. Margem de lucro e giro dos ativos podem aumentar o retorno sobre ativos (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2002), então o setor no qual a empresa está inserida, sua política de crédito, eficiência de custos e variabilidade de seus produtos podem influenciar esta medida. Por outro lado, a estrutura de capital influencia o retorno sobre o capital próprio (ROSS et al., 2002). Portanto, empresas podem apresentar níveis de performance completamente diferentes, dependendo do critério utilizado para medir este constructo.

Em menor proporção, alguns estudos utilizaram medidas não financeiras como a capacidade de se adaptar a mudanças ambientais (GREENLEY e OKTEMGIL, 1997; CHENG e KESNER, 1988), declínio organizacional (WISEMAN e BROMILEY, 1996), produtividade dos empregados (WEFALD et al., 2010b) e Performance Social Corporativa – PSC (ARORA, 2008).

2.3.2 Medidas de inovação. Diferente das medidas de performance, as medidas relacionadas à inovação não se concentraram em indicadores financeiros e consideraram a auto-avaliação dos gestores e medidas relacionadas à quantidade e qualidade de inovação, tanto para inovações adotadas quanto para inovações criadas. No entanto, cada estudo adota apenas uma perspectiva para mensurar a inovação (ou subjetivo ou objetivo).

2.3.3 Medidas de comportamento em relação ao risco. Além de inovação e performance, outros constructos também foram relacionados à folga. Apesar de ser possível relacionar o impacto da folga sobre essas demais variáveis, a quantidade de artigos encontrados por esta revisão permite comparar apenas textos relacionados ao comportamento em relação ao risco. As medidas referentes a estes estudos consideraram a curva de preços de produtos (MOSES, 1992), auto-avaliação (SHARMA, 2000; PANZANO & BILLINGS, 1994; SINGH, 1986), distribuição de recursos (Panzano & Billings, 1994) e comparação entre previsão de analistas e receita das empresas (WISEMAN e BROMILEY, 1996; BROMILEY, 1991).

2.3.4 Contexto das pesquisas sobre performance. Os artigos relacionando performance e folga consideraram diversas áreas geográficas, predominantemente Estados Unidos e Ásia, e utilizaram base de dados secundários como a principal fonte para pesquisa.

Os estudos que examinaram o mercado norte-americano, Estados Unidos (WEFALD et al., 2010B; WEFALD, KATZ, DOWNEY e RUST, 2010A; ARORA, 2008; LOVE e NOHRIA, 2005; WISEMAN e BROMILEY, 1996; BROMILEY, 1991) e Canadá (SINGH, 1986), utilizaram bases de dados secundários. a saber: Moody's Industrial, Transportation, Public Utility, and OTC Industrial Manuals (SINGH, 1986), Research Insight (WEFALD et al., 2010b), Compustat (ARORA, 2008; LOVE e NOHRIA, 2005; WISEMAN e BROMILEY, 1996; BROMILEY, 1991), Thomson Financial's 13F, e RiskMetrics para dados financeiros, IBES (WISEMAN e BROMILEY, 1996; BROMILEY, 1991) para previsões de analistas, e Kinder, Lydenberg and Domini (KLD) para dados sobre PSC (ARORA, 2008). Alguns poucos trabalhos enviaram questionários para coletar dados sobre a percepção de gestores (GREENLEY e OKTEMGIL, 1997; BOURGEOIS e SINGH, 1983).

Na composição de suas amostras, os artigos consideraram dados de empresas em declínio (WISEMAN e BROMILEY, 1996), continuamente ranqueadas em bases de performance social (ARORA, 2008), atuantes em ambientes competitivos (WEFALD et al., 2010b), e em indústrias específicas, como em mercadorias em geral, lojas de alimentos, vestuários e acessórios, móveis para casa e decoração em segmentos varejistas (LOVE e NOHRIA, 2005).

Bem como os estudos que investigaram o mercado norte-americano, os que investigaram o continente asiático utilizaram base de dados secundários. Base de dados da bolsa de valores da China (SU et al., 2009), Departamento de Estatísticas do Estado em Pequim (TAN e PENG, 2003), bolsa de valores de Taiwan, ROC Over-the-Counter Securities Exchange, Taiwan Economic Journal (CHIU LIAW, 2009), Worldscope, PACAP, Moody's International Manual, Mergent International Manual (WAN YIU, 2009), e arquivos fornecidos pelo governo chinês (TAN, 2003).

Apesar da semelhança nas fontes de dados utilizadas, alguns trabalhos em regiões asiáticas consideraram a influência do tipo de propriedade da empresa sobre relação entre folga e performance. Os estudos separaram os resultados por empresas estatais, privadas, ou pertencentes a bancos de investimento (PENG et al., 2010; JU e ZHAO, 2009).

Para compor suas amostras, os artigos sobre o mercado oriental consideraram empresas na indústria eletrônica, manufaturas (CHIU e LIAW, 2009; TAN PENG, 2003),

grandes e médias empresas (Tan, 2003), empresas de capital aberto (SU et al., 2009), e de tecnologia da informação (CHIU e LIAW, 2009). Também foram usados períodos de crise para demarcar períodos de mudança (CHIU e LIAW, 2009).

A comparação de trabalhos realizados em regiões distintas permitiu identificar evidências da influência do ambiente no impacto da folga sobre a performance. Um estudo desenvolvido com base no mercado dos Estados Unidos encontrou uma relação quadrática entre folga e performance (WEFALD et al., 2010b), enquanto outro, desenvolvido com base em dados do mercado chinês, indicou uma relação contrária, como um U invertido (TAN, 2003).

2.3.5 Contexto para pesquisas em inovação. Os estudos sobre a relação folga-inovação foram realizados tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento.

Na lista de países desenvolvidos estão países localizados na Europa, o Japão (NOHRIA e GULATI, 1997), a Espanha (ÁLVAREZ-GIL, BERRONE, HUSILLOS e LADO, 2007), e na maioria dos artigos, os Estados Unidos (DEMBLA et al., 2007; HEROLD et al., 2006; GEIGER e CASHEN, 2002; WALLY e CHER-MIN, 2000; SUBRAMANIAN e NILAKANTA, 1996; DAMANPOUR, 1987; ROSNER, 1968). Nestes países, foram analisadas empresas diversificadas (NOHRIA e GULATI, 1997), grandes (GEIGER e CASHEN, 2002; NOHRIA e GULATI, 1997), pequenas (DEMBLA et al., 2007), hospitais (ROSNER, 1968), bibliotecas (DAMANPOUR, 1987), bancos (SUBRAMANIAN e NILAKANTA, 1996), produtores de componentes automotivos (ÁLVAREZ-GIL et al., 2007), e empresas que atuam em mercados de produtos emergentes (WALLY e CHER-MIN, 2000).

Com o intuito de compor a amostra, pesquisas buscaram dados nas bases Tech-line (HEROLD et al., 2006), F&S Predicasts and Business Periodicals issues, Moody's Industrial Manual, Moody's Public Utility Manual, Standard and Poor's Register of Corporations Directors and Executives, Survey of Current Business, e Predicasts' Basebook (HEROLD et al., 2006; WALLY e CHER-MIN, 2000; M. N. YOUNG, 1999), mandaram questionários para uma lista fornecida pelo governo americano (DEMBLA et al., 2007) e consultaram o ranking da Fortune 500 (GEIGER e CASHEN, 2002).

Com relação aos mercados emergentes, os estudos analisaram empresas localizadas em Taiwan (HUANG e CHEN, 2010), na Coreia (HICHEON et al., 2008) e na China (HENG e XIUHAO, 2010). Nestes países foram consideradas empresas de tecnologia da informação (HUANG e CHEN, 2010), intensivas em pesquisa e desenvolvimento (Hicheon et al., 2008) e de alta tecnologia (HENG e XIUHAO, 2010).

Estes estudos consultaram o U.S. Patent and Trademark Office para conseguir dados sobre, qualidade e quantidade de inovações, a bolsa de valores de Taiwan (HUANG e CHEN, 2010 e da Coréia (KSE). (HICHEON et al., 2008) para dados financeiros, e obtiveram junto ao governo, uma lista com o contato de empresas de alta tecnologia instalada na China (HENG e XIUHAO, 2010).

A comparação de trabalhos realizados em regiões distintas também permitiu identificar evidências da influência do ambiente no impacto da folga sobre a inovação. Um indício para esta suposição pode ser encontrado na comparação entre um estudo desenvolvido nos Estados Unidos e outro em Taiwan. O primeiro verificou uma relação linear positiva entre folga potencial e inovação (GEIGER e CASHEN, 2002), enquanto o segundo indicou uma relação inversa, nos casos em que há uma nova centralização no processo de internacionalização de P&D (CHEN e HUANG, 2008).

2.3.6 Contexto das pesquisas sobre comportamento em relação ao risco. Estes trabalhos consideraram organizações americanas (WISEMAN e BROMILEY, 1996; PANZANO e BILLINGS, 1994; MOSES, 1992; BROMILEY, 1991) e canadenses (SHARMA, 2000; SINGH, 1986), contemplando produtores de armamento aeroespacial (MOSES, 1992), médias e pequenas empresas (SINGH, 1986), firmas que apresentaram baixa performance (WISEMAN e BROMILEY, 1996), órgãos relacionados à saúde mental (Panzano & Billings, 1994) e atuantes da indústria de óleo e gás (SHARMA, 2000). Por fim, os artigos utilizaram dados obtidos em documentos do governo americano (MOSES, 1992), pesquisas anteriores (SINGH, 1986), bases de dados (WISEMAN e BROMILEY, 1996; BROMILEY, 1991) e questionários preenchidos pelos respondentes (SHARMA, 2000; PANZANO e BILLINGS, 1994)

3 – SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este artigo pretende contribuir para a formulação de uma agenda de pesquisa que auxilie a entender a falta de convergência entre estudos sobre folga organizacional. Com este intuito, esta revisão segmentou as sugestões de acordo com os tipos de estudos e questões metodológicas.

3.1 Tipos de estudos

Dois tipos de estudos podem ser vislumbrados: pesquisas de variância e de processo (MOHR, 1982). Estudos de processos podem ser úteis para a compreensão de (a) como os diferentes tipos de folga, em seus diferentes estados, se originam na organização, influenciados pelas características da empresa e do mercado onde atuam,

(b) a relação entre sua origem e suas funções e, conseqüentemente, (c) como estas funções afetam a performance e a capacidade de inovação das organizações. Trabalhos desta natureza podem fornecer insumos para uma definição mais abrangente de folga organizacional, auxiliando a diferenciá-la do conceito de desperdício.

Por sua vez, estudos de variância podem ser úteis para mensuração da folga, constructos como inovação e performance, bem como a relação entre a folga e estes constructos. Para ambos, o quadro de análise apresentada no presente artigo (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**) pode ser útil como um ponto de partida.

3.1.1 Estudos de processo. Folgas desenvolvidas a partir da necessidade de atender aos interesses pessoais dos gestores tendem a prejudicar a performance organizacional, ou as iniciativas voltadas à inovação, se caracterizando um desperdício. De forma distinta, quando gestores criam a folga para um determinado fim, como no exemplo da destinação de tempo ocioso para empregados se envolverem em iniciativas de criação, é possível que esses recursos criem valor para a organização.

Desta forma, pesquisas futuras podem investigar os mecanismos de geração de folgas e como esses diferem dos mecanismos geradores de desperdícios, considerando o efeito da indústria nestes mecanismos. Estudos podem, por exemplo, comparar empresas que atuam em segmentos intensivos em capital intelectual (e.g. desenvolvedores de softwares) a outras que atuam em segmentos intensivos em ativos de produção, com relação à percepção da folga (desperdício), ao processo de criação, tipos criados, alocação e impacto das folgas sobre performance ou capacidade de inovação das organizações.

Adicionalmente, trabalhos podem estudar a influência dos tipos de recursos e dos seguintes componentes que podem influenciar estes mecanismos: tipo de setor, condições ambientais, ação gerencial, capacidade preditiva de mudanças ambientais (navegação), ineficiência e necessidade de atender aos interesses de indivíduos ou grupos.

Os conhecimentos sobre os mecanismos e condições de criação da folga podem ajudar a identificar quais os tipos de recursos podem ser gerados a partir da combinação desses. Os artigos analisados consideraram sistemas de controle, ativos operacionais, aparato tecnológico, relação cliente-fornecedor, recursos humanos (quantidade e qualidade) e recursos financeiros, como tipos de folga.

Diferente dos estudos analisados, que se voltaram a avaliar os recursos, esta revisão de literatura também sugere a análise da folga organizacional pela perspectiva dos serviços prestados pelos recursos. Para Penrose (1959), "os recursos *per se* nunca são as entradas de um processo produtivo, mas apenas os serviços que estes podem prestar" e que estes serviços "se dão em função da forma pela qual os recursos são utilizados". As

empresas se constituem de uma coleção de recursos produtivos que podem ser imediatamente (e.g. matérias-primas), ou continuamente utilizados pelas organizações (e.g. equipamentos e gestores). Para os recursos classificados na segunda categoria, os serviços prestados por ele são mais importantes que o recurso em si (PENROSE, 1959).

Uma possibilidade consiste em considerar as funções desempenhadas pelos gestores como um tipo de folga. As funções dos executivos podem ser classificadas nos três papéis seguintes: interpessoal, de informação e de decisão (MINTZBERG, 1975). O papel interpessoal decorre da autoridade formal do gestor e engloba as funções de representação, liderança e contato com indivíduos alheios a sua cadeia vertical de comando. Em razão desses contatos, os gestores têm acesso à maior parte das informações úteis para a organização e exercem o papel de informação, composto das funções de monitoramento, disseminação e envio de informações para indivíduos externos à organização. Por fim, as informações obtidas são o principal insumo para o terceiro papel, o de decisão, composto das funções de empreendedorismo, resposta a mudanças alheias às intenções do gestor, alocação de recursos e negociação (MINTZBERG, 1975).

Ao definir a folga como um conjunto de recursos além do mínimo necessário para produção em um determinado patamar (NOHRIA e GULATI, 1997), essas funções atribuídas aos executivos podem ser compreendidas como folgas organizacionais. Portanto, conforme exemplificado na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, pesquisas futuras podem (a) identificar a influência de mecanismos e condições necessárias para o exercício de tais funções, (b) avaliar a capacidade de geração (destruição) de valor para organização a partir deste tipo de folga, (c) identificar a influencia dessa geração (destruição) de valor sobre performance e capacidade de inovação da organização, além de (d) avaliar como o impacto da folga na organização sobre os mecanismos de criação de folgas. Os estudos também podem analisar este tipo de folga sob aspectos diferentes, e entender os antecedentes e resultados da folga de acordo com os aspectos sócio-político (CYERT e MARCH, 1963) e econômico (NOHRIA e GULATI, 1997).

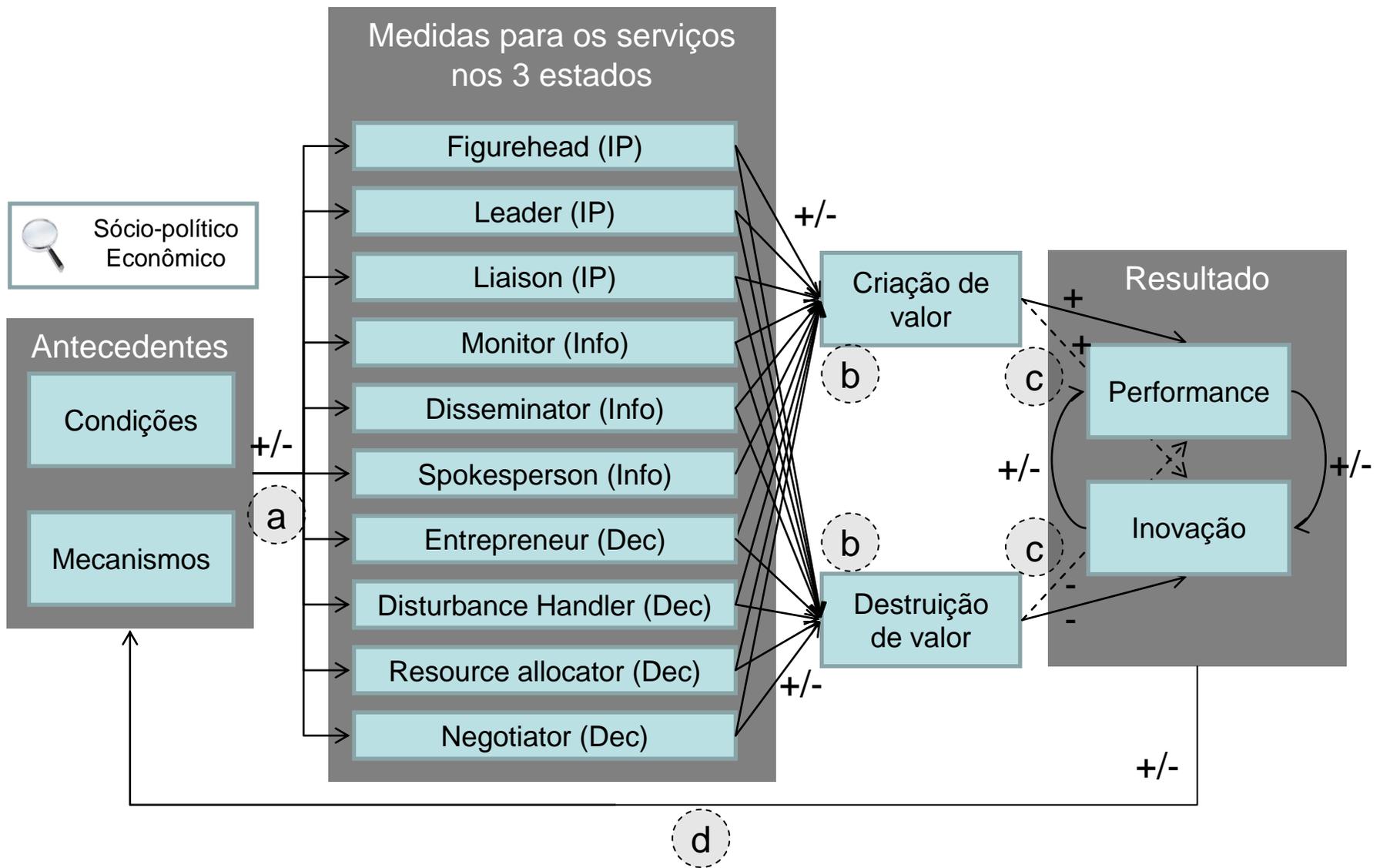


Figura 2 - Análise da folga sob a perspectiva de serviços prestados pelos gestores

Ao conhecer os antecedentes e os tipos de recursos (serviços), estudos de processo podem investigar mecanismos capazes de criar (destruir) valor com base na folga. Esses mecanismos podem ser relacionados à intenção dos gestores quanto ao emprego da folga. Ao explicitar o objetivo dos gestores em utilizá-la, trabalhos poderão indicar meios para distinguir folga e desperdício. De forma complementar, esses estudos podem considerar os efeitos da competição – tentativa de replicar inovações usadas por outras firmas para criar valor – e de mecanismos de isolamento – barreiras que inibem a ação de competidores – na captura de valor resultante da gestão de folgas.

Estudos sobre os tipos de folga podem identificar as habilidades exigidas dos gestores para localizá-las e realocá-las de forma mais produtiva, relacionando-se assim com pesquisas sobre os estados da folga. Organizações com níveis superiores de folga organizacional disponível podem apresentar tempos mais curtos de resposta às mudanças, caso comparados a organizações detentoras de folgas recuperáveis. Desta forma, os estudos podem explicitar como cada estado da folga está relacionado às funções da folga.

Finalmente, a dimensão Impactos faz referência aos efeitos colaterais da folga. É possível que os impactos da folga na organização sejam distintos e dependam de como ela se desenvolve na organização, do tipo e dos estados de folgas estudadas, e da forma de utilização deste tipo de recurso (serviço) por parte dos gestores. Portanto, este artigo sugere explicitar as relações entre essas dimensões e os impactos da folga organizacional.

Além de desenvolver uma definição mais ampla da folga organizacional por meio da teoria de processos, pesquisas podem melhorar a mensuração dos impactos da folga por meio de estudos de variância.

3.1.2 Estudos de variância. Estudos de variância poderiam ajudar a desenvolver medidas multidimensionais de folga, considerando os diversos tipos e estados, bem como as diferenças entre as medidas identificadas neste estudo. Esta abordagem também poderia ser útil para quantificar os impactos da folga nas organizações, e a influência do contexto nesta relação. Assim, o desenvolvimento de novas escalas de mensuração poderia, por exemplo, fornecer meios para testar a influência de características culturais e econômicas de regiões específicas na criação e uso da folga e, portanto, o efeito desta influência nas organizações. Estudos deste tipo envolvem áreas como antropologia, sociologia e negócios internacionais.

Apesar de a maioria dos trabalhos utilizar medidas financeiras ou baseadas em percepção, alguns estudos desenvolveram medidas específicas (empregados por

paciente, flexibilidade de maquinário para ativos operacionais, nível de habilidade dos trabalhadores, tempo para aprendizado e inovação, investimento em tecnologia por paciente, qualidade da relação cliente-fornecedor e sofisticação de controles).

Além de considerar os diversos tipos de folga, estudos também podem criar métricas para os possíveis estados de cada um desses tipos, de acordo com a capacidade de obtenção ou de realocação desses recursos na organização. Dependendo do tipo de folga, os gestores podem ter maior discricionariedade e flexibilidade ao lidar com estes recursos. A amplitude dos estados varia de disponível, e.g. reservas financeiras, a recuperável, e.g. capacidade de maquinário (VOSS et al., 2008; SHARFMAN et al., 1988). Estudos também podem usar mais de uma medida para cada estado da folga. Ao invés de usar o índice de liquidez corrente para medir a folga disponível, trabalhos podem desenvolver uma escala usando outras medidas como, capacidade de produção ociosa, lucro líquido livre de dividendos dividido por vendas.

As medidas referentes aos constructos que se busca relacionar à folga também podem receber contribuições de estudos de variância. Maior parte dos trabalhos analisados medem performance ou inovação como um constructo unidimensional. Imaginando que artigos apresentam diferentes medidas, possivelmente estão medindo constructos diferentes (DEVELLIS, 2011).

As medidas de performance encontradas consideram, em geral, apenas uma das possíveis dimensões de performance. Por não considerar a performance um constructo multidimensional, estudos podem apresentar uma perspectiva enviesada, portanto buscar novas medidas de performance pode auxiliar a desenvolver pesquisas com o intuito de explicitar as divergências de resultados sobre a relação folga-performance.

A medição de performance é tratada na literatura de diversas formas (HUBBARD, 2009). Por esta razão, estudos sobre este fenômeno devem utilizar uma estrutura conceitual para definir performance e criar medidas precisas (DESS e ROBINSON JR, 1984). Adicionalmente, acadêmicos de diferentes áreas (e.g. contabilidade, marketing, operações e psicologia) poderiam contribuir para a criação de medidas para performance organizacional que considerem diferentes partes da organização (NEELY, 2007).

Uma forma de medir performance é solicitar que gestores avaliem a performance de sua organização, com relação aos seus competidores nos quesitos, lucratividade, satisfação dos empregados, imagem pública, e posição de mercado (SINGH, 1986). Devido ao fato de este tipo de mensuração estar sujeita ao viés dos respondentes, por meio de apresentação de respostas socialmente mais apropriadas com o intuito de

atender às expectativas do pesquisador (ARNOLD e FELDMAN, 1981), estudos futuros podem complementar a medição do constructo por meio de outras medidas.

Os artigos analisados também mediram inovação como um conceito unidimensional. De acordo com Poole and Van de Ven (2004), estudos em inovação devem considerar pessoas, tempo e espaço. Em geral, diversos atores participam das iniciativas em inovação, e devido ao número de participantes, o papel das pessoas torna-se de difícil distinção. Portanto, estudos podem entender como pessoas interagem para gerar uma inovação. Com o intuito de desenvolver trabalhos sobre inovação, estudos poderiam questionar como inovações emergem durante o tempo e a importância dos atores nestes períodos fazem com que a inovação ocorra. Por fim, espaço lida com os diversos níveis de análise da inovação, sendo desejável considerar múltiplos níveis de análise nas pesquisas (POOLE e VAN DE VEN, 2004).

Esta revisão de literatura também encontrou indícios de influência do contexto no qual os estudos foram realizados. Alguns fatores ambientais também podem influenciar os resultados das pesquisas. A cultura é um exemplo de constructo constituído de diversos níveis que vão desde o nível individual até o nível global. Apesar de grupos em cada nível (individual, grupo, organizacional, nacional, e global) interagirem com outros grupos nos diversos níveis, pessoas podem ter diferentes pontos de vista inclusive no mesmo país (KWOK, BHAGAT, BUCHAN, EREZ e GIBSON, 2005). Portanto, é possível que gestores vejam a folga de diferentes formas, dependendo do país ou do setor no qual eles trabalhem. Neste sentido, uma meta-análise pode ser útil para identificar a influência do mercado ou do setor nos resultados do trabalho, e.g. Daniel, Lohrke, Fornaciari, and Turner Jr (2004).

Finalmente, estudos de variância podem criar modelos de mensuração para cada uma das dimensões apresentadas na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** e testar as relações entre essas dimensões por meio de modelos estruturais.

3.2 Questões metodológicas

Com relação às questões metodológicas, a maior parte dos estudos analisados não apresentou forma de tratamento de dados faltantes ou de possíveis vieses. Portanto, trabalhos futuros podem realizar pré-teste nos questionários, explicitar os efeitos de redução da amostra ou da inserção de dados nos casos de respostas faltantes, além de apresentar o tratamento de vieses como o de não respondentes ou da presença de *outliers* na amostra.

Conforme Hunt, Sparkman Jr, and Wilcox (1982), o pré-teste é útil para avaliar o funcionamento do questionário. Com o intuito de desenvolvê-lo, estudos devem considerar as cinco seguintes questões. Inicialmente, estudos podem avaliar os itens do questionário com relação ao tamanho dos itens, sequência das questões, comportamento dos respondentes e vieses nas questões. A segunda questão consiste na escolha do meio de aplicação do questionário, a saber, entrevistas presenciais, por telefone, e-mail e questionário disponibilizado em ambiente de internet. Em terceiro, estudos devem selecionar pesquisadores com diferentes níveis de habilidade, pois poderão identificar melhor as dificuldades de aplicação dos questionários. A quarta questão diz respeito à escolha dos participantes do pré-teste, que devem pertencer ao grupo alvo da investigação, ao invés de escolher respondentes de forma indiscriminada. Por fim, estudos devem se preocupar com o número de respondentes do pré-teste, que deve ser de no mínimo de doze participantes (HUNT et al., 1982).

Quanto ao tratamento de dados faltantes, trabalhos devem avaliar a possibilidade de reduzir a amostra obtida, por meio da eliminação de respondentes que preencheram o questionário de forma incompleta. Caso não seja possível a redução da amostra, estudos podem avaliar o nível de aleatoriedade (omissão totalmente aleatória ou omissão aleatória) para determinar um método de estimação destes dados (HAIR, ANDERSON e TATHAM BLACK, 2010).

O viés do não respondente, também, pode influenciar a validade da pesquisa. No entanto, os trabalhos têm acesso a apenas alguns dados demográficos, que não são suficientes para tratar este viés. Desta forma, estudos podem buscar convencer os entrevistados faltantes a fornecer informações substanciais ou utilizar o Basic Question Procedure (BQP), que consiste em fazer uma pergunta básica aos não respondentes que auxilie na distinção entre respondentes e não respondentes (VAN GOOR e VAN GOOR, 2007).

Por fim, a presença de valores extremos podem mudar a relação encontrada entre a folga organizacional e a performance, apresentando-se assim, como uma das possíveis causas para a divergência entre estudos que relacionam esses dois constructos (WEFALD et al., 2010a). Portanto, este artigo sugere a análise de *outliers* em trabalhos que investiguem o impacto da folga sobre a organização.

4 – CONCLUSÃO

Apesar da importância da folga organizacional para estudos sobre performance, capacidade de inovação e longevidade das organizações, divergência e heterogeneidade nas perspectivas teórica e empírica podem ser um indício da necessidade de compreender melhor os impactos proporcionados pela existência deste tipo de recurso nas organizações. Adicionalmente, a busca por artigos no tema não identificou a existência de uma revisão de literatura que organizasse o campo e propusesse pesquisas que auxiliassem a identificar os motivos de divergência.

Assim, o presente artigo revisa a literatura sobre folga e propõe um quadro de análise que pretende auxiliar no desenvolvimento de trabalhos sobre o constructo. Tal quadro busca organizar o conhecimento gerado no campo em um quadro de análise, apresentando dimensões referentes aos antecedentes, características da folga e impactos deste tipo de recurso nas organizações. Com base no quadro conceitual elaborado, este trabalho propõe orientações conceituais e metodológicas para pesquisas futuras que auxiliem desenvolver o conhecimento sobre o constructo.

5 – REFERÊNCIAS

ÁLVAREZ-GIL, José; BERRONE, Pascual; HUSILLOS, F. Javier; LADO, Nora. Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 463-473, 2007. doi: 10.1016/j.jbusres.2006.12.004.

ANTLE, Rick; EPPEN, Gary D. Capital rationing and organizational slack in capital budgeting. **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 163-174, 1985.

_____.; FELLINGHAM, John. Resource rationing and organizational slack in a two-period. **Journal of Accounting Research**, v. 28, n. 1, p. 1-24, 1990.

ARNOLD, Hugh J.; FELDMAN, Daniel C. Social desirability response bias in self-report choice situations. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 377-385, 1981. doi: 10.2307/255848.

ARORA, Punit. Organizational slack and attainment discrepancy as antecedents of corporate social performance. *Academy of Management Annual Meeting. Proceedings...*, 2008, p. 1-6. doi: 10.5465/AMBPP.2008.33653640.

BATEMAN, Thomas S.; ZEITHAML, Carl P. The psychological context of strategic decisions: a model and convergent experimental findings. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 1, p. 59-59, 1989.

BAUCUS, Melissa S. Who commits corporate wrongdoing: predicting illegal corporate behavior using event history analysis. *Academy Of Management Best Papers Proceedings*, p. 160-164, 1988. doi: 10.5465/AMBPP.1988.4980385.

BAUCUS, Melissa S. Pressure, opportunity and predisposition: a multivariate model of corporate illegality. *Journal of Management*, v. 20, n. 4, p. 699-721, 1994. doi: 10.1016/0149-2063(94)90026-4.

BOURGEOIS, L. J. On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 1, p. 29-39, 1981. doi: 10.5465/AMR.1981.4287985.

_____.; SINGH, Jitendra V. Organizational slack and political behavior among top management teams. *Academy of Management Proceedings*, p. 43-47, 1983. doi: 10.5465/AMBPP.1983.4976315.

BOWEN, Frances E. Organizational slack and corporate greening: broadening the debate. *British Journal of Management*, v. 13, n. 4, p. 305-316, 2002.

BROMILEY, Philip. Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 1, p. 37-59, 1991.

BUNGE, M. *The sociology-philosophy connection*. New Brunswick, USA: Transaction, 1999.

CHATELIN-ERTUR, Céline; NICOLAS, Eline. Gouvernance et décision proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n. 251, p. 131-144, 2011.

CHEN, C. J.; HUANG, Y. F. *The dynamics of R&D internationalization: an S-Curve hypothesis*, Aug. 2008. Retrieved from: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=22.04863349147&partnerID=40&md5=00477a1534a1505c2b7db49cae7843af>>.

CHENG, Joseph L. C.; KESNER, Idalene F. **Responsiveness to environmental change: the interactive effects of organizational slack and strategic orientation**, Aug 1, p. 165-169, 1988. Paper presented at the Academy of Management Proceeding.

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.

CHING-CHOU, Chen; HSIN-HUA, Hsiung. Understanding dynamic capabilities by transformation of organizational slack. In: Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI). **Proceedings**, 2010, p. 105-110.

CHIU, Yi-Chia; LIAW, Yi-Ching. Organizational slack: is more or less better? **Journal of Organizational Change Management**, v. 22, n. 3, p. 321-342, 2009. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09534810910951104>.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **Behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, New Jersey: Wiley, 1963.

DAMANPOUR, Fariborz. The adoption of technological, administrative, and ancillar. **Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 675-688, 1987.

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, n. 6, p. 565-574, 2004. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00439-3.

DAVIS, Gerald F.; STOUT, Suzanne K. Organization theory and the market for corporate control: A. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 4, p. 605-633, 1992.

DEHNING, Bruce; DOW, Kevin E.; STRATOPOULOS, Theophanis. The info-tech "productivity paradox" dissected and tested. **Management Accounting Quarterly**, v. 5, n. 1, p. 31-39, 2003.

DEMBLA, Pamela; PALVIA, Prashant; BROOKS, Lloyd. Organizational adoption of web-enabled services for information dissemination. **Journal of Information Science & Technology**, v. 3, n. 3, p. 24-49, 2007.

DESS, Gregory G.; ROBINSON JR, Richard B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, n. 5, p. 265-273, 1984.

DEVELLIS, R. F. **Scale development**: theory and applications. Los Angeles, California: Sage, 1991.

DEVELLIS, R. F. **Scale development**: theory and applications. Los Angeles, California: SAGE, 2011.

DONADA, Carole; DOSTALER, Isabelle. Fournisseur, sois flexible et tais-toi ! **Négociation**, v. 158, n. 5, p. 89-104, 2005a.

_____.; _____. Relational antecedents of organizational slack: an empirical study into supplier-customer relationships. **M@n@gement**, v. 8, n. 2, p. 25-46, 2005b.

DUIZENDSTRAAL, Anton; NENTJES, Andries. Organizational slack in subsidized nonprofit institutions. **Public Choice**, v. 81, n. 3-4, p. 297-321, 1994.

FERNÁNDEZ, Sergio.; WISE, Lois. R. An exploration of why public organizations 'ingest' innovations. **Public Administration**, v. 88, n. 4, p. 979-998, 2010.doi: 10.1111/j.1467-9299.2010.01857.x.

FLECK, Denise L. Dois motores do crescimento corporativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, p. 10-24, 2003.

_____. Archetypes of organizational success and failure. **Brazilian Administration Review (BAR)**, n. 6, p. 78-100, 2009.

FLYNN, David M.; FARID, Mamdouh. The intentional use of chapter XI: Lingering versus immediate filing. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 63-74, 1991. doi: 10.1002/smj.4250120106.

GARCÍA-MORALES, Víctor J.; LLORÉNS-MONTES, Francisco Javier; VERDÚ-JOVER, Antonio J. The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. **British Journal of Management**, v. 19, n. 4, p. 299-319, 2008. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x.

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

GEPPERT, Mike. Paths of managerial learning in the East German context. **Organization Studies**, v. 17, n. 2, p. 249-268, 1996.

GREENLEY, Gordon E.; OKTEMGIL, Mehmet. An investigation of modular effects on alignment skill. **Journal of Business Research**, v. 39, n. 2, p. 93-105, 1997.

GREVE, H. R. Investment and the behavioral theory of the firm: evidence from shipbuilding. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 5, p. 1051-1076, 2003.

HAAS, M. R. Knowledge gathering, team capabilities, and project performance in challenging work environments. **Management Science**, v. 52, n. 8, p. 1170-1184, 2006. doi: 10.1287/mnsc.1060.0530.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Multivariate data analysis**. Upper Sanddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2010.

HENG, L. I. U.; XIUHAO, Ding. Organizational slack, entrepreneurial orientation and product innovativeness: evidence from China. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, p. 1-7, 2010. doi: 10.5465/AMBPP.2010.54498610.

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.

HICHEON, Kim; HEECHUN, Kim; LEE, Peggy M. Ownership structure and the relationship between financial slack and r&d investments: evidence from Korean firms. **Organization Science**, v. 19, n. 3, p. 404-418, 2008.

HORTON, Raymond D. Expenditures, services, and public management. **Public Administration Review**, v. 47, n. 5, p. 378-384, 1987.

HUANG, Yi-Fen; CHEN, Chung-Jen. The impact of technological diversity and organizational slack on innovation. **Technovation**, v. 30, n. 7/8, p. 420-428, 2010.

HUBBARD, Graham. Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. **Business Strategy & the Environment**, n. 18, p. 177-191, 2009. doi: 10.1002/bse.564.

HUNT, Shelby D.; SPARKMAN JR, Richard D.; WILCOX, James B. The pretest in survey research: issues and preliminary findings. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 19, n. 2, p. 269-273, 1982.

HVIDE, H. K.; MØEN, J. Lean and hungry or fat and content? Entrepreneurs' wealth and start-up performance. **Management Science**, v. 56, n. 8, p. 1242-1258, 2010. doi: 10.1287/mnsc.1100.1177.

JACOBSEN, Dag Ingvar. Public sector growth: comparing politicians' and administrators' spending preferences. **Public Administration**, v. 84, n. 1, p. 185-204, 2006.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JU, Min; ZHAO, Hongxin. Behind organizational slack and firm performance in China: the moderating roles of ownership and competitive intensity. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 26, n. 4, p. 701-717, 2009. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-009-9148-1>.

KWOK, Leung et al. Culture and international business: recent advances and their implications for future research. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 4, p. 357-378, 2005. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400150.

LATHAM, S. F.; BRAUN, M. Managerial risk, innovation, and organizational decline. **Journal of Management**, v. 35, n. 2, p. 258-281, 2009. doi: 10.1177/0149206308321549.

LAVIE, Dovev; ROSENKOPF, Lori. Balancing exploration and exploitation in alliance formation: a multidimensional perspective. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 797-818, 2006. doi: 10.5465/AMJ.2006.22083085.

LAWSON, M. B. In praise of slack: time is of the essence. **The Academy of Management Executive**, v. 15, n. 3, p. 125-135, 2001.

LEE, R. P.; Grewal, R. Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 157-171, 2004. doi: 10.1509/jmkg.68.4.157.42730.

LENWAY, Stefanie Ann; REHBEIN, Kathleen. Leaders, followers, and free riders: an empirical test of variation in corporate political involvement. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 893-905, 1991. doi: 10.2307/256394.

LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S. Value creation and value capture: a multi-level perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LIN, Wen-Ting; CHENG, Kuei-Yang; LIU, Yunshi. Organizational slack and firm's internationalization: a longitudinal study of high-technology firms. **Journal of World Business**, v. 44, n. 4, p. 397-406, 2009.

LITSCHERT, Robert J.; BONHAM, T. W. A conceptual model of strategy formation. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 2, p. 211-219, 1978.

LOPEZ, Michael R. **Accounting for differences in lean factory performance**: a general purpose practice conceptualization, Aug., 2004. Paper presented at the Academy of Management Proceeding.

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.

MARINO, Kenneth E.; LANGE, David R. Measuring organizational slack: a note on the convergence and divergence of alternative operational definitions. **Journal of Management**, v. 9, n. 1, p. 81-92, 1983. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/014920638300900108>.

MEYER, Alan D. Adapting to environmental jolts. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 515-537, 1982.

MILLER, Danny; LANT, Theresa K.; MILLIKEN, Frances J.; KORN, Helaine J. The evolution of strategic simplicity: exploring two models of organizational adaption. **Journal of Management**, v. 22, n. 6, p. 863-887, 1996. doi: 10.1016/S0149-2063(96)90040-9.

MILLER, Kent D.; LEIBLEIN, Michael J. Corporate risk-return relations: returns variability versus downside risk. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 91-122, 1996.

MINTZBERG, Henry. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 53, n. 4, p. 49-61, 1975.

MOHR, L. B. **Explaining organizational behavior**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.

MOSES, O. Douglas. Organizational slack and risk-taking behaviour: tests of product pricing strategy. **Journal of Organizational Change Management**, v. 5, n. 3, p. 38-54, 1992.

NEELY, A. D. **Business performance measurement**: unifying theories and integrating practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

NOHRIA, Nitin; GULATI, Ranjay. What is the optimum amount of organizational slack? A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. **European Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 603-611, 1997. doi: 10.1016/S0263-2373(97)00044-3

PANZANO, Phyllis C; BILLINGS, Robert S. The influence of issue frame and organizational slack on risky decision making: a field study. **Academy of Management Best Papers Proceedings**, p. 377-381, 1994. doi: 10.5465/AMBPP.1994.10345891.

PATRICK, Patricia A.; TRUSSEL, John M. The financial indicators associated with reductions of public services by pennsylvania municipalities. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 15, p. 53-62, 2011.

PENG, Mike W.; LI, Yuan; XIE, En; Zhongfeng, Su. CEO duality, organizational slack, and firm performance in China. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 27, n. 4, p. 611-624, 2010. doi: 10.1007/s10490-009-9161-4.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Exploring the role of information technology in organizational downsizing: a tale of two american cities. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 191-208, 2002.

POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. H. **Handbook of organizational change and innovation**. Oxford, USA: Oxford University Press, 2004.

POYNTER, T. A.; WHITE, R. E. The strategies of foreign subsidiaries: responses to organizational slack. **International Studies of Management & Organization**, v. 14, n. 4, p. 91-106, 1984.

PRIETULA, M. J.; WATSON, H. S. Extending the Cyert-March Duopoly Model: organizational and economic insights. **Organization Science**, v. 11, n. 5, p. 565-585, 2000.

RIAHI-BELKAOUI, Ahmed. The impact of the multi-divisional structure on organizational slack: the contingency of diversification strategy. **British Journal of Management**, v. 9, n. 3, p. 211-217, 1998.

RICHTNÉR, Anders; ÅHLSTRÖM, Pär. Organizational slack and knowledge creation in product development projects: the role of project deliverables. **Creativity & Innovation Management**, v. 19, n. 4, p. 428-437, 2010. doi: 10.1111/j.1467-8691.2010.00576.x

ROSNER, Martin M. Economic determinants of organizational innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 614-625, 1968.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. F. **Corporate finance**. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2002.

RUIZ-MORENO, Antonia; GARCÍA-MORALES, V. J.; LLORENS-MONTES, Francisco Javier. The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate. **Personnel Review**, v. 37, n. 5, p. 509-525, 2008. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00483480810891655>

SCHIFF, Michael; LEWIN, Arie Y. When traditional budgeting fails. **Management Review**, v. 57, n. 8, p. 18-23, 1968.

SEIFERT, Bruce; MORRIS, Sara A.; BARTKUS, Barbara R. Having, giving, and getting: slack resources, corporate philanthropy, and firm financial performance. **Business and Society**, v. 43, n. 2, p. 135-161, 2004.

SHARFMAN, Mark P.; WOLF, Gerrit; CHASE, Richard B.; TANSIK, David A. Antecedents of organizational slack. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 601-614, 1988.

SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 681-697, 2000.

SINGH, Jitendra V. Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 562-585, 1986.

SU, Zhongfeng; XIE, En; LI, Yuan. Organizational slack and firm performance during institutional transitions. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 75-91, 2009. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-008-9101-8>.

SUBRAMANIAN, A.; NILAKANTA, S. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. **Omega**, v. 24, n. 6, p. 631-647, 1996. doi: 10.1016/S0305-0483(96)00031-X.

TAN, Justin. Curvilinear relationship between organizational slack and firm performance: evidence from Chinese state enterprises. **European Management Journal**, v. 21, n. 6, p. 740-749, 2003.

TAN, Justin; PENG, Mike W. Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 13, p. 1249-1263, 2003.

TSENG, Chiung-Hui; TANSUHAJ, Patriya; HALLAGAN, William; MCCULLOUGH, James. Effects of firm resources on growth in multinationality. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 6, p. 961-974, 2007. doi: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400305>.

VAN GOOR, Henk; VAN GOOR, Annemiek. (2007). The usefulness of the basic question procedure for determining non-response bias in substantive variables. **International Journal of Market Research**, v. 49, n. 2, p. 221-236, 2007.

VERDÚ-JOVER, Antonio J.; LLORÉNS-MONTES, F. Javier; GARCÍA-MORALES, Victor J. Environment-flexibility coalignment and performance: an analysis in large versus small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 334-349, 2006.

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. doi: 10.2307/20159499.

WALLY, Stefan; CHER-MIN, Fong. 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.

WAN, William P.; YIU, Daphne W. From crisis to opportunity: environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 7, p. 791-801, 2009.

WEFALD, Andrew J.; KATZ, Jeffrey P.; DOWNEY, Ronald G.; RUST, Kathleen G. Organizational slack and performance: the impact of outliers. **Journal of Applied Business Research**, v. 26, n. 1, p. 1-9, 2010a.

_____.; _____.; _____.; _____. Organizational slack, firm performance, and the role of industry. **Journal of Managerial Issues**, v. 22, n. 1, p. 70-87, 2010b.

WISEMAN, R. M.; BROMILEY, P. Toward a model of risk in declining organizations: an empirical examination of risk, performance and decline. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 524-543, 1996.

WYCKOFF, Paul Gary. Bureaucracy, inefficiency, and time. **Public Choice**, v. 67, n. 2, p. 169-179, 1990.

YASAI-ARDEKANI, Masoud. Structural adaptations to environments. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 9-21, 1986. doi: 10.5465/AMR.1986.4282607.

YOUNG, Michael N. The impact of capital markets on compensation incentives, organizational slack, and firm innovation. **Academy of Management Proceedings & Membership Directory**, K1-K6, 1999. doi: 10.5465/APBPP.1999.27594769.

_____.; FISHER, Joseph; LINDQUIST, Tim M. The effects of intergroup competition and intragroup cooperation on slack and output in a manufacturing setting. **Accounting Review**, v. 68, n. 3, p. 466-481, 1993.

