

Folga Organizacional e a Relação Consenso-Resultado

Autoria: Jose Henrique de L. C. Dieguez-Barreiro, Amanda Soares de Sousa, Jairez Eloi de Sousa Paulista

Resumo:

Estudos teóricos e empíricos sobre ‘decisão estratégica’ vem, ao longo do tempo, se dividindo em duas vertentes. Uma trata dos métodos e processo de decisão estratégica, e a outra procura medidas que sintetize os resultados complexos do processo de decisão. Em ambos os casos se sabe que o resultado da formulação da estratégia pode sofrer a influencia de diversos tipos, como a composição da equipe, o conhecimento dos integrantes, a disponibilidade de recursos, o nível de concordância entre tomadores de decisão, etc. Uma das linhas que trata de analisar os resultados do processo de decisão propõe o conceito de ‘consenso estratégico’. Este conceito está fundamentado nas ‘teorias comportamentais da empresa’ e, principalmente, da *upper e echelon theory* (ou ‘teoria do alto escalão’). Estas teorias sustentam que executivos de alto nível possuem influência direta nos resultados (*performance*) das empresas. O conceito de ‘consenso estratégico’ entra neste nicho de pensamento teórico com o argumento de que uma medida de resultado (ou *output*) de um processo decisório denominado ‘consenso’ se relaciona com a qualidade das decisões tomadas, e por conseqüência ao resultado das empresas. Em síntese, o nível de consenso estratégico seria uma estimativa para a qualidade da decisão estratégica. Este conceito vem sendo objeto de estudo na literatura, porém os resultados de estudos empíricos vêm apresentando divergências entre a relação nível de consenso e resultado de empresas. Uma das explicações para estas divergências está nos possíveis fatores contingentes que afetam a relação consenso-resultado. Nesta pesquisa, sugerimos que a ‘folga organizacional’ pode afetar a relação e justificar possíveis alterações de sentido da relação consenso-resultado. A base de dados para a pesquisa foi obtida por meio de questionários individuais aplicados a alunos universitários, logo após passarem por processos de tomada de decisões estratégicas em equipes onde simulavam empresas em um mercado competitivo num exercício simulado de laboratório com use de jogos de empresas. Para a obtenção dos resultados empíricos, testes de regressões e de moderação foram aplicados e os resultados indicam que a folga organizacional modera negativamente a relação consenso-resultado. O significado desta relação negativa pode indicar que mesmo um nível elevado de consenso não é garantia de uma decisão de melhor qualidade quando observado que existem folga nos recursos disponíveis para a empresa. Dito de outra maneira, a existência de folga nos recursos de uma empresa influencia para que as decisões sejam tomadas de maneira menos rigorosa, e que a medida alta de consenso não é uma boa referência para o resultado da empresa nestas condições. Estes resultados exploratórios fornecem subsídios para a discussão sobre o tema e estimulam a realização de futuros estudos empíricos em condições reais de tomada de decisões.

1. INTRODUÇÃO

A acirrada competição no mundo dos negócios, alimentada pelo desejo de crescimento e destaque no mercado por parte das empresas, tem reforçado a importância, nas organizações, do papel da decisão, do planejamento e, de modo mais amplo, da gestão estratégica.

A Administração Estratégica pode ser definida como a gestão “do todo” de uma empresa: primeiro, identificando cenários futuros e o estado da competitividade atual da empresa; segundo, sugerindo ações estratégicas tais como objetivos, metas e modos pelos quais a empresa deve organizar seus recursos e meios; e terceiro, acompanhando, avaliando e sugerindo mudanças de rumo sobre as ações estratégicas previamente definidas. Com isso, são levados em consideração os ambientes interno e externo da organização, numa visão temporal de curto, médio e longo prazos, com o objetivo de identificar ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes, e assim sugerir ações que maximizem os pontos positivos e minimize os negativos, visando manter ou superar o desempenho atual da empresa.

Uma questão desse campo da Administração que permanece como uma incógnita é a de como é possível aumentar as chances de sucesso de uma estratégia. Nesse contexto, o consenso estratégico pode ser inserido como uma forma de responder a essa dúvida, isso porque este conceito é tido, na literatura, como sendo uma medida de qualidade da tomada de decisões estratégicas. O argumento utilizado para esta proposição está na crença de que o consenso representa o nível de percepção que os membros de uma equipe, após o processo de debate e decisão, têm sobre temas relativos à estratégia (Dieguez, 2010), sendo esta percepção uma variável representativa da qualidade da decisão e, conseqüentemente, do resultado empresarial.

Zanon e Filho (2008) afirmam que o consenso é essencial para o desenvolvimento da estratégia e também em sua execução, a qual é fomentada pela concordância entre os que decidiram sobre os principais processos e escolhas. Promover o consenso, com a intenção de se chegar a uma nova visão e coesão para ser levada adiante no processo decisório, proporciona um ambiente favorável para as mudanças estratégicas (Zanon & Filho, 2005). Essa afirmação pode ser validada pelos estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), ao enfatizar que:

[...] quando a formação da estratégia é um processo político e coletivo o consenso torna-se importante, pois está fortemente fundamentado no processo de interação social, nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização e ocorre no processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998 *apud* Zanon & Filho, 2005, p. 2).

Apesar de o consenso ser considerado um fator contributivo para um bom desempenho da empresa, seus altos níveis, eventualmente, podem não apresentar uma relação positiva com o resultado da empresa. Estudos empíricos mostram que a relação entre consenso e resultado pode variar de acordo com uma série de condicionantes. Assim é que em alguns momentos apresentou uma relação positiva, ou seja, um alto nível de consenso indicava uma melhor *performance*, e em outros casos o inverso. Desta forma seria precipitado determinar que o consenso seja um indicador definitivo para a estimativa de uma melhor decisão e assim um maior sucesso na estratégia. Alguns autores alertam que o consenso pode ter diferentes relações com o resultado da empresa, a depender das condições com a qual uma equipe é

influenciada pelo ambiente organizacional, além de outros fatores (Kellermans *et. al.*, 2005). A partir dessa situação é possível identificar outro grande questionamento: em que condições altos níveis de consenso estratégico são um bom indicativo de bons futuros resultados para as empresas?

Kellermans *et. al.* (2005) apontam que condições ambientais (ou fatores contingentes) podem influenciar a relação. Essas influências podem ser classificadas como fatores moderadores, além de outras como mediadoras, antecedentes, etc. Estas podem ainda ter origens externas às empresas (fatores ambientais) e internas (fatores organizacionais). Dentre os fatores internos podemos destacar a folga organizacional como um fator que torna possível a obtenção de vantagens competitivas. O conceito de ‘folga organizacional’ está relacionado a um conjunto de recursos disponíveis, ou de fácil disponibilização, sejam eles financeiros (caixa livre, ou acesso a créditos de baixo custo) de máquinas, equipamentos e infra-estrutura não utilizados, recursos ou insumos em estoque, patentes ou conhecimento em pessoas capacitadas. Tais vantagens permitem as empresas exercitarem decisões de maior risco, dado que os recursos disponíveis, em um primeiro momento, estão livres ou são de fácil acesso, mas que não tem uso imediato. Entre as decisões de risco podemos citar adaptações a mudanças do mercado, investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica (Facó, 2009).

Partindo do ponto de vista de que tomadas de decisões são realizadas por indivíduos, cabe analisar nos estudos relacionados à estratégia os ‘aspectos comportamentais’ e se estes são influenciados por algum elemento. Lima, Basso e Kimura (2009, p.5) apontam em seus estudos que “a ausência de folga organizacional pode forçar a empresa adotar uma gestão conservadora, com menor assunção de riscos”. Os autores ainda concluem que ainda que haja concordância entre os estudiosos do tema folga organizacional de que essa variável exerça influência sobre a *performance* estratégica, “não há o mesmo consenso em relação ao tipo da influência, se positiva ou negativa, quando se verificam níveis mais ou menos elevados de folga, indicando a possibilidade de influência não linear diante das variações de intensidade da mesma”(Lima, Basso & Kimura, 2009, p. 4).

Diante desse contexto, esta pesquisa busca explorar a relação consenso-resultado inserindo uma variável contingente: ‘a folga organizacional’, com o propósito de contribuir para a busca de uma resposta para a pergunta: *de que maneira a folga organizacional influencia a relação consenso-resultado?*

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O CONSENSO ESTRATÉGICO

Para Zanon e Filho (2008), o consenso é o tema central no campo de gerenciamento estratégico, sendo comumente relacionado com uma avaliação interna da organização e das ameaças e oportunidades do ambiente externo. Essa relação se confirma com os estudos de Dieguez (2010), onde o autor cita que para tornar a tomada de decisões mais eficiente e reduzir as incertezas, as pessoas devem trabalhar em equipe, de forma que cada uma contribua com informações novas e diferenciadas e compartilhá-las com os demais membros do grupo.

Uma definição clara do conceito de consenso estratégico é a de que o mesmo representa o grau em que os membros da organização concordam sobre o que deve ser feito

quanto às decisões estratégicas (Stepanovich & Mueller, 2002 *apud* Prieto & Carvalho, 2004). Já Wooldridge e Floyd (1989) apresentam o “consenso como um conceito multifacetado que pode ser subdividido em três partes: conteúdo, nível e escopo”, onde:

- ‘Conteúdo’ é o assunto sobre o qual os componentes da equipe de estratégia estão acordando;
- ‘Nível’ é à força de concordância entre as pessoas envolvidas em relação ao conteúdo;
- ‘Escopo’ é a relação dos indivíduos que compartilham do conhecimento da abordagem tratada nas discussões de equipe e do direcionamento da estratégia.

Nos estudos realizados sobre o tema consenso, a parte do ‘conteúdo’ é considerada problemática e até foi apontada como um dos motivos das divergências de resultado entre as pesquisas a respeito do assunto. Tais divergências ocorrem devido a possibilidade do ‘conteúdo’ ser abordado sob diversas perspectivas, entre elas estão a de objetivos (metas) e métodos (meios), a inclusão de forças e fraquezas organizacionais, prioridades estratégicas, categorização dos competidores e percepções do ambiente ao qual a empresa está inserida. (Kellermans *et al.* 2005; Zanon & Filho, 2008; Dieguez, 2010).

O ‘nível’ é parte mais investigada e envolvida na relação consenso-resultado, já que trata do grau de aceitação sobre o conteúdo entre as pessoas que fazem parte da formulação da estratégia. Zanon e Filho (2008) apontam que um baixo nível de consenso não exerce necessariamente uma influência negativa no resultado da estratégia, pelo contrário, os aspectos conflitantes podem levar a uma análise de pontos de vista alternativos e à consolidação do processo estratégico. A ausência de discordância é desejável nas etapas mais avançadas do processo estratégico, demonstrando que há um entendimento compartilhado e comprometimento entre os membros da organização. (Priem, Harrison & Muir, 1995 *apud* Zanon & Filho, 2008). Já em fases iniciais a alta concordância pode permitir que determinados aspectos não sejam plenamente discutidos devido à falta de embate de idéias e o fraco surgimento de alternativas para decisão.

O ‘escopo’ é um componente da estratégia pouco discutido, mas apresenta divergências entre os pesquisadores no que diz respeito a sua composição. Algumas pesquisas apontam que as análises de consenso devem ser feitas até a média gerência (Wooldridge & Floyd, 1990). Outras pesquisas apontam que a diversidade de equipe pode ser negativa quando dificulta a troca de informações e gera um distanciamento das idéias e objetivos do grupo. (Hambrick *et al.*, 1996).

2.2. A FOLGA ORGANIZACIONAL

Em seus estudos, Lima, Basso e Kimura (2009) relatam que o conceito de folga organizacional (ou no termo original, *organization slack*) surgiu a partir da relação incentivo-contribuição de Barnard (1938). Já a função da folga, ou suas conseqüências, só começou a ser discutida a partir da publicação dos estudos de March e Simon (1958).

Quando uma empresa dispõe de uma quantidade de recursos superior a essencial, para suprir as necessidades de funcionamento em condições normais, ocorre uma “sobra” de recursos. Esse excedente trata-se da folga organizacional, que pode ser formada de diversas maneiras, tais como disposição de capital maior do que o necessário, capacidade de produção

não utilizada, ociosidade de mão de obra; etc. Sender e Fleck (2004) apresentaram em seus estudos outras definições de diversos pesquisadores que abordaram o tema (ver Tabela 1).

Definição	Autor
Pagamentos aos membros da coalizão em excesso àqueles requeridos para mantê-los na organização.	Cyert e March (1963)
Recursos que uma organização adquiriu que não estão comprometidos com um gasto necessário. Ou seja, são recursos que podem ser utilizados da maneira que se achar melhor.	Dirnick e Murray (1978)
Como as organizações nem sempre otimizam seus recursos, acumulam recursos “reserva” e oportunidades não exploradas que se transformam em um “colchão” contra tempos ruins.	March (1979)
Conjunto de recursos em uma organização em excesso ao mínimo necessário para um dado nível de produção.	Nohria e Gulati (1995)
Recursos que não foram empregados de forma ótima, mas que permitem à empresa adaptar-se às mudanças no ambiente.	Greenley e Oktemgil (1998)
Tempo disponível que não esteja completamente engajado na entrega do produto ou serviço principal da organização	Lawson (2001)

Tabela 1 – Definições de Folga Organizacional.

Fonte: Compilado pelos autores dos estudos de Sender e Fleck (2004).

Bourgeois (1981, p.2, *apud* Lima, Basso & Kimura, 2009 p.2) definem que a folga organizacional “representa um colchão de recursos efetivos ou potenciais que permitem a uma empresa (a) adaptar-se com sucesso às pressões internas ou às pressões externas por mudanças políticas, bem como (b) iniciar mudanças em estratégias corporativas”.

Quanto à sua tipologia (ver Tabela 2), a folga divide-se em três classes (Herold, Jayaraman & Narayanaswamy, 2006 *apud* Lima, Basso & Kimura, 2009):

- Folga disponível: como o excesso de liquidez, por exemplo;
- Folga recuperável: como a redução de custos altos;
- Folga potencial: como caso da elevação de capital.

Classificação	Descrição	Indicadores de Mensuração
FOLGA DISPONÍVEL	Também chamada de não-absorvida, representa os recursos disponíveis e ainda não empregados em alocações específicas.	Margem de lucro, mudanças no patrimônio, ativos líquidos
FOLGA RECUPERÁVEL	Ou absorvida, são os recursos que já foram utilizados pela empresa, mas que podem ser recuperados através do aumento de eficiência;	Capital de giro, recebíveis, estoques, despesas gerais e ativos fixos.
FOLGA POTENCIAL	Trata-se da habilidade da empresa obter recursos adicionais.	Dívida Corrente, dívida de longo prazo.

Tabela 2 – Tipologia e Indicadores de Mensuração da Folga Organizacional.

Fonte: Compilado pelos autores com base nos estudos de Lima, Basso e Kimura (2009).

Facó (2009) relata em seu trabalho que ao longo da história os estudos realizados por diversos pesquisadores utilizaram diferentes índices para medir a folga organizacional (ver Tabela 3), de acordo com o contexto ao qual a organização analisada estava inserida.

Fonte	Unidade Análise/ Amostra	Medida de Folga
(Bourgeois, 1981)	Firma/ -	Maior ênfase na dimensão financeira, contudo o autor propõe três tipos de folga organizacional com duas propostas de fontes

		(uma interna e outra externa à empresa)
(Nohria & Gulati 1996)	Departamentos / Casos em duas empresas	Medida única de folga organizacional
(Geiger & Cashen, 2002)	Firma/ 228 empresas da Fortune 500 (base de dados secundária)	Folga disponível (recurso que pode ser aplicado imediatamente em qualquer projeto); Folga Recuperável (recursos extras absorvidos dentro da empresa); Folga Potencial (recursos assegurados no curto e médio prazo).
(Tan & Peng, 2003)	Firma/ Survey de 55 organizações empresas públicas na China (indústria de eletrônicos) – base de dados secundária com 1532 empresas	Folga Absorvida (recurso difícil de realocar); Folga Não Absorvida (recurso mais fácil de realocar)
(Herold, Jayaraman & Narayanaswamy, 2006)	Firma / 261 empresas nos EUA (base de dados secundária)	Folga Disponível ou não absorvida
(Richtner & Ahlstrom, 2006)	Projetos de Desenvolvimentos de Novos Produtos/Casos em 7 empresas com mais de 1000 empregados na Suécia	Folga Financeira; Folga de Tempo; Folga de Pessoal
(Voss; Sirdeshmukh; Voss, 2008)	Firma/ 163 Teatros Profissionais sem fins lucrativos nos EUA (base de dados secundária)	Folga Financeira (Genérica e não absorvida); Folga Relacionada a Cliente (Rara e não absorvida); Folga Operacional (Genérica e absorvida); Folga em Recursos Humanos (Rara e absorvida)

Tabela 3 - Estudos Progressos sobre a Folga Organizacional.

Fonte: Compilado pelos autores com base nos estudos de Facó (2009).

Nos estudos existentes sobre o assunto, a folga organizacional é apontada não somente como um recurso que possibilita a resistência de empresa frente a crises e a capacidade de inovação, mas também como um desperdício de recursos que impactam negativamente no resultado da empresa.

Segundo Sender e Fleck (2004), a folga organizacional ao ser vista de forma negativa pelas organizações, torna-se alvo de planos de diminuição de custos, sofrendo cortes e eliminações, mesmo podendo desempenhar diversas funções que tragam resultados positivos.

Outra visão negativa da folga organizacional é a de que ela incentiva a tomada de decisões arriscadas. Wally e Frong (2000 *apud* Sender & Fleck, 2004, p. 3), confirmam este ponto de vista ao citarem que “a folga pode encorajar os gestores a aceitar riscos, pois permite a organização absorver melhor os custos associados com o fracasso”.

É importante salientar que a ocorrência da folga pode acarretar na elevação da indisciplina durante a fase de experimentação e inovação, caso possibilite, por exemplo, a realização de projetos com alto índice de riscos ou retorno esperado negativo, puramente pelo simples fato de que há recursos disponíveis para isso. (Leibenstein, 1969; Jensen & Meckling, 1986; Nohria & Gulati, 1995 *apud* Sender & Fleck, 2004).

Para Bourgeois (1981) apesar da existência da folga viabilizar que a organização escolha uma solução que não se preocupe com a racionalização de recursos, a falta dela ocasiona a insuficiência destes para levar a escolha de soluções até o esgotamento de possibilidades.

Um dos benefícios da folga organizacional é a abertura de espaço para a inovação e experimentação ao reduzir os riscos das incertezas, sendo a possibilidade de aumento do arrisco, a de fracassar também aumenta.

A folga organizacional também possibilita o crescimento da organização ao deixar disponível capacidade para isso, seja de capital, de pessoas, de produção, etc. Essa capacidade excedente permite que sejam testadas novas estratégias, o lançamento de novos produtos, se arrisque acessar novos mercados e se empenhe em buscar novas oportunidades. (Sender & Fleck, 2004).

Ao mesmo tempo em que pode ser considerada como ‘desperdício de recursos’, a folga organizacional deve ser vista como uma reserva de capacidade que, se usada em momento oportuno, impulsiona o crescimento da empresa.

O termo folga, [...] pode ser considerado como um desperdício, mas ao mesmo tempo é uma capacidade ‘grátis’ que se usada de forma lucrativa pode fornecer uma vantagem competitiva à firma que possui-la. Assim, [...], o crescimento é consequência direta da existência da folga, que funciona desta forma como um grande incentivo. (Sender & Fleck, 2004, p. 3).

A folga pode reduzir a participação política no processo de formulação da estratégia, a partir da premissa de que com uma maior disponibilidade de recursos ocorrerão menos conflitos na distribuição destes (Cyert & March, 1963).

Transformações no ambiente no qual a empresa está inserida podem afetar a mesma, quanto melhores e mais ágeis forem a assimilação e a capacidade de resposta dela frente a essas mudanças, mais estável é o desempenho da organização. Nesse contexto, a folga tem a função de adaptar e estabilizar a firma nesse ambiente de variações seja absorvendo os recursos excedentes, no caso de ações inovadoras e experimentações, ou fornecendo recursos de emergência em momentos de dificuldades.

A capacidade de se adaptar e de responder às mudanças nos vários ambientes é constantemente apresentada como um requisito para o sucesso das organizações. Assim, as organizações devem ter uma flexibilidade estratégica para enfrentar de forma mais rápida as mudanças, cada vez mais frequentes, em ambientes cada vez mais complexos. (Sender & Fleck, 2004, p. 5)

3. METODOLOGIA

3.1. UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa são equipes com a responsabilidade de tomar decisões estratégicas em empresas. A amostra classifica-se como não probabilística e foi definida pelo critério de escolha por acessibilidade, já que os elementos que a compõem foram escolhidos devido à facilidade de acesso a eles, não sendo utilizado nenhum procedimento estatístico para selecioná-los. A amostra é composta por equipes de tomada de decisões de disciplinas de último ano que se utilizam jogos de empresas nos cursos de graduação em administração em duas universidades tradicionais em seus estados. Cada instituição conta com mais de 15 mil estudantes e 31 programas de graduação, além de programas de pós-graduação. No total foram acessadas 35 equipes com uma média de 4 alunos cada, envolvendo um total de 138 alunos, numa distribuição próxima ao 50% para cada instituição. O resultado foi uma amostra

de 136 medidas válidas e destas somente 102 foram utilizadas. Isso se justifica pelo fato de que para a medida de folga organizacional foram utilizados os recursos em caixa disponíveis em um período anterior, e com isso, o primeiro resultado não foi utilizado em sua totalidade. Vale ressaltar que os alunos utilizados na pesquisa todos já tinham concluído pelo menos uma disciplina com carga horária mínima de 40h que tratasse do tema gestão estratégica.

3.2. COLETA DE DADOS

O estudo utilizou-se de exercícios em laboratório utilizando um jogo de empresas baseado em tecnologia de simulação denominado *International Multidivisional Industry Simulation* (IMIS). Este *software* de jogo foi desenvolvido pelo departamento de administração de empresas de uma universidade brasileira participante da pesquisa, contando com o apoio de uma universidade espanhola. O experimento levou ao todo 6 semanas, sendo organizado em 3 etapas:

- **1ª etapa:** Uma aula (primeira semana) de instruções para distribuir o material, oferecer informações sobre a simulação, coletar e distribuir um questionário inicial com dados pessoais. Cada integrante do grupo recebe o manual do usuário, dois relatórios de histórico anual (Relatórios de Gestão e Informação do Setor de Economia) e uma folha de decisão simplificada (contendo apenas os elementos necessários para a tomada de decisão), sendo que todas as empresas iniciam a simulação em condições idênticas. Nesta etapa, os indivíduos não foram informados que trabalhariam em grupo e foi solicitado que todos estudassem o material distribuído e enviassem cópias das folhas de decisão, individualmente, na aula seguinte.
- **2ª etapa:** Quatro aulas (semanas seguintes) dedicadas à decisão em grupo. Na segunda aula foram recolhidas as folhas de decisões individuais e em seguida divulgado aos integrantes que trabalhariam em grupo e que na formação da nota final seria considerado o desempenho da equipe/empresa juntamente com a desenvoltura individual. Nesta etapa, a cada aula os grupos tinham 1,5 hora para discutirem e ao fim deste tempo anotavam as decisões na folha de decisão. Cada decisão era inserida no simulador em até dois dias após a tomada. Após o processamento das informações, a performance da empresa (em participação de mercado, produção, vendas e lucros período) era divulgada através de um e-mail enviado aos participantes e também por meio de um impresso entregue na aula seguinte.
- **3ª etapa:** Uma aula (6ª semana) para revelar os resultados finais e fornecer aos participantes um retorno sobre o desempenho da equipe.

Com o intuito de garantir a confiabilidade e autenticidade entre as medidas individuais e as de grupo foram oferecidas recompensas para os melhores resultados individuais em cada turma, e para todos os membros da equipe vencedora de cada universidade. Conforme recomendam Fritzsche e Cotter (1990) não foi informado quando a simulação acabaria. Com isso se evitaria que as equipes tomassem decisões que de alguma maneira inflassem o caixa da empresa e comprometessem os resultados financeiros. Schweiger et al. (1989) também sugerem que as equipes não recebam comentários durante as decisões, para que não haja interferência nas decisões, por isso, não foi dado qualquer *feedback*, a não ser na última etapa.

Para verificar o consenso, utilizamos as medidas desenvolvidas por Dieguez, González e Galende (2008) que mediram o nível de dispersão da concordância de cada indivíduo dentro de uma equipe, sobre a decisão tomada. Para isso foi utilizado um questionário com 12 questões (ver anexo), sendo 6 questões relacionados a aspectos de alocação orçamentária

denominadas de ‘prioridades estratégicas’ e 6 relativos a objetivos estratégicos. A medida de consenso baseada em ‘prioridades estratégicas’ foi desenvolvida por Dieguez, González e Galende (2008) seguindo sugestões de Kellermans et al. (2005), Wooldridge e Floyd (1989) e Bourgeois (1980). Um questionário foi entregue a cada um dos integrantes das equipes logo após o fim das discussões. A escala utilizada no questionário do tipo Likert com sete níveis (1 = ausência total de acordo 7 = concordância total). A medida de consenso final de cada equipe foi obtida calculando a média das respostas individuais para cada questão dos que participaram efetivamente do processo decisório.

Para medir o desempenho das empresas, foram considerados os resultados oficiais gerados pelo simulador referentes ao lucro líquido do período (LLP), o retorno operacional sobre ativo (ROA) e retorno operacional sobre vendas (ROS), após cada decisão. No caso da medida da folga organizacional do tipo 'disponível', foi utilizado o lucro líquido do resultado imediatamente anterior, pois este representava no jogo o caixa livre disponível no novo período de decisão.

Também foram consideradas três variáveis de controle para isolar possíveis interações entre as variáveis: Ano (período de decisão), codificados de 1 (primeiro período) à 4 (quarto período); Localização, indicando de qual das duas universidades a equipe pertence, representados pelo 0 ou 1; Número de indivíduos do grupo, apontando a quantidade de membros existentes na equipe.

3.3. MODELO E TRATAMENTO DE DADOS

Para identificar a origem da folga organizacional e a influência que esse elemento exerce na relação consenso-resultado, foi utilizado o *software* STATA/SE 9.1 para aplicar o método de análise de regressão múltipla de dados, empregando quatro modelos de cálculo seguindo-se os procedimentos de teste de moderação sugeridos por Sharma, Durant e Gur-Arie (1981), Baron e Kenny (1986), e Venkatraman (1989) (ver figura 1):

- **(M1)** $y = x1 + x2 + x3$, identifica como o resultado pode ser afetado pelas variáveis de controle, que no caso são o Ano, Localidade e Número de indivíduos;
- **(M2)** $y = x1 + x2 + x3 + \text{Consenso}$, onde é acrescido o consenso em prioridades estratégicas e objetivos estratégicos, como variável independente, relacionando o nível de consenso com o resultado de desempenho da empresa/equipe, em presença das variáveis de controle;
- **(M3)** $y = x1 + x2 + x3 + \text{Consenso} + \text{Folga}$, no qual a folga organizacional tem a sua influência no resultado testada em presença das variáveis de controle e do consenso;
- **(M4)** $y = x1 + x2 + x3 + \text{Consenso} + \text{Folga} + \text{Consenso} \times \text{Folga}$, verifica se existe moderação da folga organizacional na relação consenso-resultado, considerando o nível de acordo tanto em prioridades estratégicas como em objetivos estratégicos.

A variável ‘y’, presente em todos os modelos de cálculo, representa o desempenho da empresa (*performance*) em LLP, ROA e ROS, como variável dependente das demais.

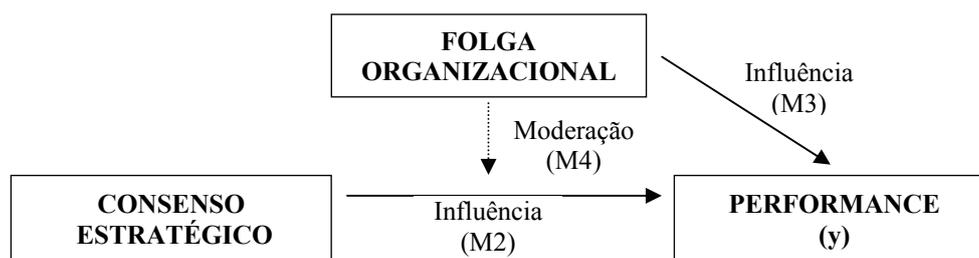


Figura 1 – Influência e moderação da folga na relação consenso-resultado

Fonte: Elaborado pelos autores

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos na análise de regressão (ver tabelas 4, 5 e 6) mostraram que o desempenho da organização é influenciado pelo consenso estratégico e pela folga e que esta última modera a relação consenso resultado.

Tabela 4 – Resultados da influência da folga organizacional no LLP

LLP	Prioridades Estratégicas				Objetivos Estratégicos			
	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
Constante	1,58 ^{7**}	-1,37 ⁷	-6,96	-3,02	1,58 ^{7**}	4,08	4,16	-6,38
Ano	-1,93	-1,87	-2,80	-0,54	-1,92	-1,79	-1,86	-2,56
Localidade	1,27	1,82	6,30	0,87	1,27	1,45	3,63	-2,07
Nº de indivíduos	-2,79 ^{***}	-2,25	-2,09	-1,93	-2,79 ^{***}	-2,87 ^{***}	-2,41	-2,02
Consenso	-	4,18 ^{**}	2,33	1,80	-	1,77	7,67	1,54
Folga	-	-	0,50 [*]	4,17 [*]	-	-	0,52	3,89 [*]
Consenso x Folga	-	-	-	-0,57 [*]	-	-	-	-0,52 [*]
R2	0,04	2,1	0,27	9,27	0,04	0,05	0,26	0,31
F	1,50	0,08	7,51	0,36	1,50	1,29	7,13	7,45

Legenda: ♦ Resultados em milhões; nº 102; * p ≤ 0,01; ** p ≤ 0,05; *** p ≤ 0,1.

Fonte: Os autores.

Tabela 5 – Resultados da influência da folga organizacional no ROA

ROA	Prioridades Estratégicas				Objetivos Estratégicos			
	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
Constante	0,51 ^{**}	-0,06	0,08	0,16	0,51 ^{**}	0,05	0,051	-0,05
Ano	-0,06	-0,06	-0,03	-0,03	-0,06	-0,06	-0,02	-0,03
Localidade	0,04	0,05	0,02	0,28	0,04	0,04	0,02	0,01
Nº de indivíduos	-0,07 ^{***}	-0,06	-0,06	-0,05	-0,07 ^{***}	-0,08 ^{***}	-0,07	-0,06
Consenso	-	0,08	0,04	0,03	-	0,07	0,05	0,06
Folga	-	-	1,09 ^{-7*}	8,26 ^{-8*}	-	-	1,10 ^{-8*}	8,12 ^{-8**}
Consenso x Folga	-	-	-	-1,12 ^{-8*}	-	-	-	1,09 ^{-8***}
R2	0,05	0,07	0,19	0,24	0,05	0,06	0,20	0,23
F	1,77	1,88	4,85	5,24	1,77	1,69	4,89	4,81

Legenda: nº 102; * p ≤ 0,01; ** p ≤ 0,05; *** p ≤ 0,1.

Fonte: Os autores.

Tabela 6 – Resultados da influência da folga organizacional no ROS

ROS	Prioridades Estratégicas				Objetivos Estratégicos			
	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
Constante	1,18	-2,79	-1,77	-0,85	1,18	-0,70	-0,70	-1,39
Ano	-0,11	-0,10	0,14	0,07	-0,11	-0,09	0,15	0,14
Localidade	-0,02	0,05	-0,13	-0,07	-0,02	0,01	-0,16	-0,24
Nº de indivíduos	-0,20	-0,13	-0,10	-0,07	-0,20	-0,21	-0,15	-0,09
Consenso	-	0,56**	0,28	0,16	-	0,29	0,13	0,24
Folga	-	-	7,64 ^{-8*}	9,30 ^{-7*}	-	-	7,85 ^{-8*}	5,77 ^{-7*}
Consenso x Folga	-	-	-	-1,33 ^{-7*}	-	-	-	-7,78 ^{-8*}
R2	0,01	0,05	0,31	0,58	0,01	0,02	0,30	0,36
F	0,40	1,35	8,83	22,28	0,40	0,53	8,52	9,25

Legenda: n° 102; * p ≤ 0,01; ** p ≤ 0,05; *** p ≤ 0,1.

Fonte: Os autores

A aplicação do modelo 1, que considerou as medidas de resultado em LLP e ROA e os níveis de consenso em prioridades e objetivos estratégicos, mostrou que o número de indivíduos que integram uma empresa/equipe exerce uma influência negativa e significativa no desempenho, ou seja, quanto maior o número de integrantes no grupo pior foi a performance da empresa (ver tabelas 4, 5 e 6).

No modelo 2, (ver tabelas 4, 5 e 6) o consenso em prioridades estratégicas influenciou de forma positiva e significativa nos resultados de LLP e ROS. Isso é, quanto maior o nível de consenso, em relação as prioridades estratégicas, melhor será o resultado de desempenho.

A aplicação do modelo 3 demonstrou que a variável folga organizacional mesmo na presença do consenso, exerce uma influência positiva e significativa na performance da empresa, quando considerados os desempenhos em LLP, ROA e ROS (ver tabelas 4, 5 e 6), tanto em níveis de consenso em prioridades, como em objetivos estratégicos,. Isso dá a entender que quanto maior foi a folga organizacional melhor foi o resultado da equipe.

Na aplicação do modelo de regressão 4, levando em consideração os desempenhos em LLP, ROA e ROS nos níveis de consenso em prioridades e objetivos estratégicos (ver tabelas 4, 5 e 6), foi apontado que a moderação da folga organizacional na relação consenso resultado ocorreu de forma negativa e significativa. Isso é, quanto maior a folga, em presença de um maior de nível de consenso, pior foi o resultado de desempenho das equipes/empresas.

5. DISCUSSÃO

O conhecimento dos integrantes em relação a abordagem da estratégia pode explicar como o consenso exerce influência sobre a performance, que no caso desta pesquisa, apresentou significância quando as prioridades foram objeto de discussão da estratégia. Zanon e Filho (2008, 2005) destacaram a importância do conhecimento das prioridades competitivas por toda a organização, principalmente pelos gestores responsáveis pela decisão, como ponto de referência das ações estratégicas (alocação de recursos para atividades de áreas funcionais).

As discussões realizadas pela equipe de decisão, buscando informações, realizando análises e negociando alternativas, fazem do consenso uma medida fundamentada na interação social e nas visões de cada indivíduo sobre o objeto de discussão, influenciando no sucesso da estratégia e no desempenho da empresa (Dieguez, 2010; Mintzberg, 1998).

A ocorrência da folga organizacional a certo nível oferece um ambiente propício a inovação, pois seria difícil realizar ações inovadoras e criativas diante de elevadas restrições e controles financeiros. Além disso, a disponibilidade desses recursos pode incentivar a empresa a adotar medidas estratégicas que, a princípio, podem ser de alto risco, mas que poderão trazer vantagens para a organização (Sender & Fleck, 2004; Nohria & Gulati, 1995). Diante do exposto, justifica-se o resultado da pesquisa que aponta que a folga de forma independente pode ser associada a um bom desempenho da empresa.

Já como moderadora na relação consenso-resultado, a folga organizacional, mesmo com um alto nível de consenso, tornou pior o desempenho da organização. Tal comportamento pode indicar que diante de uma grande disponibilidade de recursos, os integrantes da equipe possivelmente não realizaram uma discussão que contemplasse uma análise profunda de todos os aspectos e riscos da estratégia, apesar da decisão tomada pelo grupo obter um elevado nível de consenso. A consequência disso pode ter sido a ocorrência de eventuais decisões rápidas, pouco trabalhadas em termos de impactos e conseqüentemente de baixa qualidade.

A disponibilidade de folga acima do nível esperado pode estimular na equipe de decisões a prática de novas idéias, a ousadia e conseqüentemente a assunção de riscos (Lima, Basso & Kimura, 2009). Por meio de seus estudos empíricos, Nohria e Gulati (1995) puderam constatar que há uma piora na *performance* da empresa quando os níveis de folga são abaixo ou excedente ao esperado. Isso é, do mesmo modo em que níveis baixos de folga são prejudiciais ao desempenho, níveis excessivos também podem sê-lo, a medida que podem gerar indisciplina na tomada de decisões pelos gestores da estratégia. Em relação à irrelevância do alto nível de consenso nessa situação, Zanon e Filho (2008, 2005, p. 1) ressaltam que “se não houver de alguma maneira uma reflexão e convergência de interpretações, as representações individuais sobressairão e cada gerente pode estar atuando de maneira equivocada e retardando os resultados”.

6. CONCLUSÕES

Esta pesquisa apresenta uma evidência empírica sobre como a ‘folga organizacional’ influencia na relação consenso-resultado, identificando ainda um comportamento curioso ao diferenciar a sua atuação de forma isolada, do seu efeito moderador na relação consenso-resultado.

Ao empregar a folga organizacional como fator independente e isolado, mas na presença de consenso, constatou-se que esta possui uma relação positiva com relação ao resultado da empresa. Diante disso, pode-se inferir que uma maior disponibilidade de recursos, analisada de maneira isolada, é capaz de fazer com que uma estratégia seja mais ousada, mais bem analisada enfoque do risco e cuidadosamente elaborada. Uma ação bem sucedida, seja em relação a crescimento, inovação, maior participação no mercado, etc., permite que as decisões tomadas sejam mais ousadas.

Apesar da folga prover recursos para o desenvolvimento de uma estratégia mais arriscada, as equipes de decisões devem se atentar em como ela será empregada. Um excesso de consenso medido ao final de um processo de decisão, com a interveniência de recursos em abundância pode levar a uma má qualidade desta decisão. Em tais situações, poderiam ocorrer

tomadas de decisões precipitadas, sem que haja uma plena discussão sobre as alternativas e opções estratégicas, isto é, sem uma análise dos seus riscos e impactos, podem acarretar em um resultado de desempenho indesejável e gerar grandes perdas para a organização. Tais situações podem ocorrer devido a disponibilidade de recursos que podem fazer frente a eventuais perdas futuras, e por isso, o excesso de consenso pode levar a um excesso de confiança e pouco debate sobre as opções de decisão.

Diante dos resultados expostos, foi possível compreender melhor o comportamento das equipes que detém o poder de decidir sobre os rumos de estratégias, além de contribuir para o debate e o avanço sobre o tema.

Apesar desse aspecto positivo, não devemos ignorar as limitações do método de laboratório empregado que apresenta pontos positivos e negativos (Dieguez, González, Galende & Kondo, 2011). Os pontos negativos estão relacionados à validade do experimento, tendo em vista tratar-se de um experimento de laboratório, com as variáveis pré-definidas e ambiente controlado. Por outro lado, podemos considerar que os jogos de empresas possuem determinadas características que se assemelham muito a gestão em nível estratégico e em se tratando de decisões estratégicas, o uso de jogos é aceito como prática de pesquisa. O uso de estudantes é outro fator limitante, pois podem trazer ‘ruídos’ ao experimento. A falta de atenção e compromisso e a indiferença por parte dos integrantes das equipes em relação ao grau de seriedade levadas na decisão e as conseqüências dessas, podem ter interferido nos resultados.

É válido ressaltar que esta pesquisa pode não retratar adequadamente o mesmo comportamento estudado em equipes em empresas reais, mas serve como um estudo exploratório onde um conjunto de variáveis que podem ser testadas em condições reais.

Para futuros estudos, sugerimos que sejam feitos outros testes mais profundos sobre os efeitos da folga organizacional sobre a relação consenso-resultado, utilizando-se pro exemplo de organizações e tomadores de decisões reais, e incluindo outros tipos de folgas organizacionais sugeridas na literatura.

REFERÊNCIAS

- Barnard, C. I. (1938). *Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Dieguez, J.H., Benito, J. G., & Galende, J. (2008). The Team Consensus–Performance Relationship and the Moderating Role of Team Diversity, *400th FUNCAS Working Paper – Recuperado em 04 março, 2010 de <http://www.funcas.es/>*
- Bourgeois, L.J. (1980). Performance and Consensus”. *Strategic Management Journal*, Vol. 1: 227-248.
- Bourgeois, L.J. (1981). On The Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, 6 (1), 29-39.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Dieguez, J.H. (2010) Management Games for Research on Strategy: Evidence of Team Diversity and R&D Orientation as Moderators of Consensus-Performance Relationship. PhD Thesis, University of Salamanca - Spain, Available in <http://www.usal.es>.
- Dieguez, J., González, J., Galende, J. & Kondo, E. (2011) The Use of Management Games in the Management Research Agenda. *Development in Business Simulation and Experiential Learning*, 38, 83-90.
- Dirnick, D. E. & Murray, V.V. (1978) Correlates of Substantive Policy Decisions in Organizations: The Case of Human Resource Management. *Academy of Management Journal*, 21 (4), 611-623.
- Facó, J. (2009) Capacidade de Inovação Organizacional: Uma Análise Aplicada à Indústria de Transformação Paulista. São Paulo. Recuperado em 27 março, 2010 de <http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/4528?show=full>.
- Fritzsche, D. & Cotter, R. (1990) Guidelines for Administering Business Games. In Gentry, J. editor, *Guide to Business Gaming and Experiential Learning* (pp. 74-89). Association for Business Simulation and Experiential Learning (ABSEL), Nichols/GP Publishing, London.
- Geiger, S.W., Cashen, L.H. (2002) A Multidimensional Examination of Slack and its Impact on Innovation. *Journal of Managerial Studies*, 15, 68-84.
- Greenley, G.E. & Oktemgil, M. (1998) A Comparison of Slack Resources in High and Low Performing British Companies, *Journal of Management Studies*, 35 (3).
- Hambrick, D., Cho, T., Chen, M. (1996) The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms’ Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.

- Herold, D.M., Jayaraman, N. & Narayanaswamy, C.R. (2006). What is the Relationship between Organizational Slack and Innovation? *Journal of Managerial Issues*, 28, 372-392.
- Kellermans, F., Walter, J., Lechner, C. & Floyd, S. (2005). The Lack of Consensus About Strategic Consensus: Advancing Theory and Research. *Journal of Management*, 31(5), 719-737.
- Lawson, M. B. (2001). In praise of slack: Time is of the essence. *The Academy of Management Executive*, 15 (3), 125.
- Lima, A., Basso, L., & Kimura, H. (2009). Folga Organizacional e Atitudes Perante o Desempenho como Determinantes do Risco de Empresas. SIMPOI 2009.
- March, J., Simon, H. (1958). *Organizations*, New York, Wiley, 1958.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Nohria, N. & Gulati, R. (1995). What is the optimum amount of organizational slack? A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. *Academy of Management Journal*, 32.
- Nohria, N. & Gulati, R. (1996). Is slack Good or Bad for Innovation? *Academy of Management Journal*, 39, 1245-1264.
- Priem, R. L., Harrison, D. A. & Muir, N. K. (1995). Structure Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making. *Journal of Management*, v. 21, p.691-710, 1995.
- Prieto, V. & Carvalho, M. (2010) Diagnóstico de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Florianópolis, SC, Brasil. Abepro. Recuperado em 29 março, 2010, em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0702_1731.pdf.
- Richtner, A. & Ahlstrom, P. 2006. Influences on Organizational Slack in New Product Development Projects. *International Journal of Innovation Management*, 10, 375-406.
- Schweiger, D., Sandberg, W. & Rechner, P. (1989) Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 32, 745-772.
- Sender, G. & Fleck, D. L. Folga Organizacional e Gestão de *Stakeholders*: Um Estudo em Bancos Brasileiros. Recuperado em 23 abril, 2010, de <http://www.anpad.org.br/enanpad/2004dwn/enanpad2004-eso-0845.pdf>.
- Sharma, S., Durand, R.M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 291-300.
- Stepanovich P.L, & Mueller, J. D. (2002) Mapping Strategic Consensus. *Journal of Business and Management*, 8, 147-164.

- Tan, J. & Peng, M.W. (2003) Organizational Slack and Firm Performance During Economic Transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, 1249-1263.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. (1989) Strategic Process Effects on Consensus. *Strategic Management Journal*, 10, 298-302.
- Wooldridge, B. & Floyd, S.W. (1990) The strategy process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231-41. 1990.
- Venkatraman, N. (1989) The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondance. *Academy of Management Review*, 14 (3), 423-444.
- Voss, G., Sirdeshmukh, D. & Voss, Z. (2008) The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 51,147-164.
- Zanon, C. & Filho, A.(2005) Análise de consenso estratégico nas operações: um estudo de caso. XII SIMPEP, Bauru, São Paulo, Brasil.
- Zanon, C. & Filho, A. (2008) Consenso Estratégico: Um estudo de Caso sobre percepções de gerentes a respeito das prioridades competitivas das operações. In: SIMPOI 2008.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO MEDIDA DE CONSENSO

Questionário Medida de Consenso (preencher e entregar ao fim de cada decisão)

Nome: _____ Data: ____/____/2007

Decisão: (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

Até que ponto você está de acordo com as decisões de hoje de seu grupo nos quesitos abaixo:

Decisões Tomadas	Grau de Acordo		
Prioridades do Negócio			
1. Orçamento de Produção	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) ^		
	Falta Total de Acordo	Acordo Médio	Acordo Total
2. Orçamento para Expansão/ Dedução da Planta de Manufatura	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) ^		
	Falta Total de Acordo	Acordo Médio	Acordo Total
3. Orçamento para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) ^		
	Falta Total de Acordo	Acordo Médio	Acordo Total
4. Orçamento para Qualidade	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) ^		
	Falta Total de Acordo	Acordo Médio	Acordo Total
5. Orçamento para a área de Marketing	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) ^		
	Falta Total de Acordo	Acordo Médio	Acordo Total
6. Definição da Política de Preços	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) ^		
	Falta Total de Acordo	Acordo Médio	Acordo Total
Objetivos do Negócio			
7. Produtos a Produzir	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) ^		
	Falta Total de Acordo	Acordo Médio	Acordo Total
8. Custos de Manufatura	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) ^		
	Falta Total de Acordo	Acordo Médio	Acordo Total
9. Vendas Totais	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) ^		
	Falta Total de Acordo	Acordo Médio	Acordo Total
10. Participação de Mercado	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) ^		
	Falta Total de Acordo	Acordo Médio	Acordo Total
11. Receita de Vendas	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) ^		
	Falta Total de Acordo	Acordo Médio	Acordo Total
12. Lucro Final	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) ^		
	Falta Total de Acordo	Acordo Médio	Acordo Total