

PRETEXTO

Publicação Trimestral da
FACE/FUMEC

ISSN 1517-672 X (Revista impressa)

VOLUME XIV | N 1 | JAN /MAR | 2013

ISSN 1984-6983 (Revista online)



Presidente:

Prof. Tiago Fantini Magalhães

UNIVERSIDADE FUMEC

Reitor:

Prof. Eduardo Martins de Lima

Vice-reitora:

Profa. Guadalupe Machado Dias

Pró-reitora de Ensino, Pesquisa e Extensão:

Profa. Astréia Soares Batista

Pró-reitor de Graduação:

Prof. Guilherme Moutinho Ribeiro

Pró-reitora de Planejamento e Administração:

Profa. Guadalupe Machado Dias

FACE – FUMEC

Diretor Geral:

Prof. Ricardo José Vaz Tolentino

Diretor de Ensino:

Prof. Marco Túlio de Freitas

Diretor Administrativo-Financeiro:

Prof. Emiliano Vital de Souza

FICHA TÉCNICA

Revisão | Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira

Endereço para correspondência

FACE-FUMEC - R. Cobre, 200 | Cruzeiro | 30310-190

Belo Horizonte-MG

Site | www.fumec.br

Email | pretexto@fumec.br

REVISTA PRETEXTO

Editores: Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias – Editor-Chefe
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

CONSELHO EDITORIAL

Alexandre Teixeira Dias	Universidade FUMEC (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)
Astor Eugênio Hexsel	Universidade do Vale do Rio dos Sinos (São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil)
Cid Gonçalves Filho	Universidade FUMEC (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)
Cláudia Rosa Acevedo	Universidade Nove de Julho (São Paulo, São Paulo, Brasil)
Daniel Jardim Pardini	Universidade FUMEC (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)
Edmilson Lima	Universidade Nove de Julho (São Paulo, São Paulo, Brasil)
Guilherme Cunha Malafaia	Universidade de Caxias do Sul (Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil)
Hilka Vier Machado	Universidade Estadual de Maringá (Maringá, Paraná, Brasil)
Jersone Tasso Moreira Silva	Universidade FUMEC (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)
Márcio Augusto Gonçalves	Universidade Federal de Minas Gerais (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)
Maria Aparecida Gouvea	Universidade de São Paulo (São Paulo, São Paulo, Brasil)
Nildes R. Pitombo Leite	Universidade Nove de Julho (São Paulo, São Paulo, Brasil)
Pelayo Munhoz Olea	Universidade de Caxias do Sul (Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil)
Ricardo Teixeira Veiga	Universidade Federal de Minas Gerais (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)
Simone Vasconcelos Galina	Universidade de São Paulo (Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil)
Suzana Braga Rodrigues	Universidade FUMEC (Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil)

MISSÃO

A Revista Pretexto, publicada trimestralmente, é uma iniciativa da FACE-FUMEC com a finalidade de publicar e disseminar pesquisas empíricas e ensaios, já finalizados ou em fase de finalização, de modo a disseminar conhecimento. Também visa a criar um debate e a contribuir para a formação de gestores e para seu desenvolvimento.

PRETEXTO, v. XIV, n. 1, 2013- _ Belo Horizonte

Face-Fumec, 2013

v; ilust. 21x28 cm

Trimestral

ISSN 1517-672x

1. Administração - Periódicos. 2. Informática - Periódicos. 3. Contabilidade - Periódicos. I Face-Fumec, ed.

EDITORIAL

Prezados leitores

No primeiro artigo desta edição, Ilse Maria Beuren, Claudécir Paton têm por objetivo examinar determinantes da folga organizacional em unidades de negócios (UN) de empresa descentralizada na percepção dos *controllers*. Os autores constatarem a existência de folga organizacional em maior ou menor proporção no alcance das metas orçamentárias; nas informações disponibilizadas sob o enfoque da assimetria entre o gerente geral da unidade e o *controller* corporativo; na autoridade das decisões relativas à gestão de pessoas e de mudanças nas técnicas e procedimentos contábeis; e na autonomia das UN. Conclui-se que os quatro determinantes da folga organizacional identificados na pesquisa de Indjeikian e Matejka (2006) também possuem relativa presença nas UN da empresa pesquisada, o que justifica ampliar o estudo para outras empresas e de futuras pesquisas explorar motivações para a folga organizacional e de novos determinantes.

No segundo artigo, Lílian Barros Pereira Campos, Roger Júnio Campos avaliam as práticas de gestão da inovação em empresas de pequeno porte da cidade de Itabira-MG. O estudo apontou que as empresas possuem histórico de lançamento de novos produtos e projetos de inovação, mas os processos de gestão da inovação são pobremente controlados, conduzidos de maneira não sistemática e informal. Inovar não é prioridade para seus líderes que estão envolvidos majoritariamente na solução de problemas rotineiros. As dimensões da gestão da inovação mais deficitárias para estas empresas indicam a inexistência de processos de levantamento e avaliação de novas ideias, a dificuldade de acesso a recursos de incentivo para inovação, a falta de pessoas dedicadas a projetos inovadores, a cultura desfavorável à inovação e a falta de estrutura dedicada à inovação.

A seguir, Diego de Queiroz Machado, Ana Sílvia Rocha Ipiranga, Fátima Regina Ney Matos apresentam uma análise dos elementos relacionados às práticas de assédio moral no contexto organizacional. Como fonte de dados narrativos, o filme “Quero matar meu chefe” foi escolhido e analisado mediante uma abordagem qualitativa, possibilitando a observação e mapeamento dos principais elementos que circundam os eventos de assédio moral nas organizações bem como suas consequências. A percepção dos problemas gerados pelas diversas práticas de assédio moral, evidenciados pelas teorias apresentadas e ressaltados ao longo do filme, aponta para a importância do apoio das gerências

organizacionais como mediadores de tais conflitos. Ademais, o exercício do poder formal aliado a práticas de coerção ressalta-se como um fenômeno que merece aprofundamento, de forma a ser possível identificar todas as variáveis que influenciam e impactam tal processo.

No quarto artigo, de autoria de Victor Natanael Schwetter Silveira, Antônio Del Maestro Filho, foi realizada uma breve revisão da literatura especializada no campo da gestão de pessoas, apresentando os principais conceitos, teorias e abordagens relacionadas à gestão estratégica de pessoas e, também, sobre a relação da gestão de pessoas com o desempenho organizacional. Foram apresentados os principais conceitos e elementos constituintes das teorias, assim como, foram apresentadas e discutidas algumas relações entre as diferentes abordagens utilizadas. Ao final, constatou-se que o tema apresenta limitações teóricas e metodológicas significativas e que a tarefa de mensurar a agregação de valor do capital humano, ou do impacto da gestão de pessoas sobre o desempenho das organizações não é simples, requerendo novas perspectivas teóricas e metodológicas.

Daniela Camarinha, Benny Kramer Costa, Saulo Fabiano Amâncio Vieira são os autores do quinto artigo deste número e desenvolveram pesquisa com o objetivo de analisar as interações existentes entre os *stakeholders* do setor da saúde no processo de cocriação de valor. Os autores coletaram dados secundários (relatórios disponibilizados pelas empresas) e primários (entrevistas semiestruturada com executivos da alta administração e da gerência operacional) e concluíram que as interações ocorrem, principalmente, entre as operadoras, as empresas contratantes, as corretoras e os prestadores de serviços, através de ações que acontecem antes, durante e depois da utilização do benefício pelo usuário final.

Adílio Renê Almeida Miranda, Monica Carvalho Alves Cappelle, Fernanda Pierangeli Fonseca, Flávia Luciana Naves Mafra, Lílian Barros Moreira têm como objetivo compreender o exercício da função gerencial por professoras em uma universidade pública, sob a ótica da identidade e gênero. Verificou-se que, no exercício da gerência, existem algumas dificuldades em decorrência da predominância de homens na instituição e na ocupação de cargos de gestão, tais como desconfiança quanto ao trabalho executado pelas professoras, preconceito e discriminação. Além disso, para as docentes, é necessário articular vários papéis da vida pessoal e profissional e de (re)construir identidades ligadas a eles. Para alguns entrevistados, assumir cargos gerenciais é algo que independe do gênero, para outros,

há traços identitários ligados ao gênero que podem favorecer no exercício da função gerencial.

Fechando este número, Tania Tisser Beyda, Marcos Cohen, Jorge Ferreira da Silva apresentam caso de ensino que aborda a dificuldade enfrentada por um órgão gestor de um parque natural municipal na cidade do Rio de Janeiro na implantação de mudanças operacionais, que provocam conflitos entre os diversos *stakeholders* e os responsáveis pela gestão. O caso visa: (1) desenvolver nos participantes a compreensão da complexidade do processo de gestão de mudanças organizacionais; (2) destacar aspectos comportamentais e posicionamento dos *stakeholders* perante mudanças e (3) desenvolver familiaridade na utilização de conceitos e metodologias de gestão da mudança organizacional e colaboração envolvendo questões ambientais. O caso se destina a alunos de Administração e Gestão Ambiental. Em termos metodológicos, apresenta-se uma síntese de propostas teóricas que servem como guia para que os alunos desenvolvam sua proposição de abordagem para a mudança em questão. Adicionalmente, são oferecidas aos instrutores alternativas para uso do caso e questões para discussão e análise do caso à luz das teorias sugeridas.

Ao publicarmos mais um volume da Revista Pretexto gostaríamos de agradecer a autores e avaliadores por sua colaboração para a continuidade das publicações e para a manutenção da qualidade dos trabalhos publicados.

Boa leitura e nosso muito obrigado a vocês, leitores, autores e avaliadores.

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Editores

SUMÁRIO

EDITORIAL	3	
FOLGA ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE NEGÓCIOS DE EMPRESA DESCENTRALIZADA NA PERCEPÇÃO DOS <i>CONTROLLERS</i>	13	Ilse Maria Beuren, Claudécir Paton
ANÁLISE MULTI-CASOS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	36	Lílian Barros Pereira Campos, Roger Júnio Campos
“QUERO MATAR MEU CHEFE”: RETALIAÇÃO E AÇÕES DE ASSÉDIO MORAL	52	Diego de Queiroz Machado, Ana Sílvia Rocha Ipiranga, Fátima Regina Ney Matos
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICA	71	Victor Natanael Schwetter Silveira, Antônio Del Maestro Filho
DINÂMICA DA COCRIAÇÃO DE VALOR NO SETOR DA SAÚDE: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO MERCADO PAULISTA	88	Daniela Camarinha, Benny Kramer Costa, Saulo Fabiano Amâncio Vieira
O EXERCÍCIO DA GERÊNCIA UNIVERSITÁRIA POR DOCENTES MULHERES	106	Adílio Renê Almeida Miranda, Monica Carvalho Alves Cappelle, Fernanda Pierangeli Fonseca, Flávia Luciana Naves Mafra, Lílian Barros Moreira
CASO DE ENSINO - GESTÃO DA MUDANÇA EM PARQUES NATURAIS: LIDANDO COM <i>STAKEHOLDERS</i>	124	Tania Tisser Beyda, Marcos Cohen, Jorge Ferreira da Silva

GESTÃO E FINANÇAS

FOLGA ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE NEGÓCIOS DE EMPRESA DESCENTRALIZADA NA PERCEPÇÃO DOS *CONTROLLERS*

Ilse Maria Beuren, Claudécir Paton

O estudo objetiva examinar determinantes da folga organizacional em unidades de negócios (UN) de empresa descentralizada na percepção dos *controllers*. Pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, foi realizada por meio de um estudo de caso em cinco UN de empresa multinacional do setor de embalagens. Entrevista estruturada foi realizada com os *controllers* da UN do Brasil e de quatro UN dos Estados Unidos, pautada no instrumento de pesquisa de Indjejikian e Matejka (2006). Na análise de conteúdo das respostas constata-se a existência de folga organizacional em maior ou menor proporção no alcance das metas orçamentárias; nas informações disponibilizadas sob o enfoque da assimetria entre o gerente geral da unidade e o *controller* corporativo; na autoridade das decisões relativas à gestão de pessoas e de mudanças nas técnicas e procedimentos contábeis; e na autonomia das UN. Conclui-se que os quatro determinantes da folga organizacional identificados na pesquisa de Indjejikian e Matejka (2006) também possuem relativa presença nas UN da empresa pesquisada, o que justifica ampliar o estudo para outras empresas e de futuras pesquisas explorar motivações para a folga organizacional e de novos determinantes.

GESTÃO DA INOVAÇÃO

ANÁLISE MULTI-CASOS DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Lílian Barros Pereira Campos, Roger Júnio Campos

O objetivo deste trabalho foi avaliar as práticas de gestão da inovação em empresas de pequeno porte da cidade de Itabira-MG. A revisão da literatura sobre práticas e dimensões da gestão da inovação serviu de referência para a condução de um estudo multi-casos em três microempresas. O estudo apontou que as empresas possuem histórico de lançamento de novos produtos e projetos de inovação, mas os processos de gestão da inovação são pobremente controlados, conduzidos de maneira não sistemática e informal. Inovar não é prioridade para seus líderes que estão envolvidos majoritariamente na solução de problemas rotineiros. As dimensões da gestão da inovação mais deficitárias para estas empresas indicam a inexistência de processos de levantamento e avaliação de novas ideias, a dificuldade de acesso a recursos de incentivo para inovação, a falta de pessoas dedicadas a projetos inovadores, a cultura desfavorável à inovação e a falta de estrutura dedicada à inovação.

GESTÃO DE PESSOAS

“QUERO MATAR MEU CHEFE”: RETALIAÇÃO E AÇÕES DE ASSÉDIO MORAL

Diego de Queiroz Machado, Ana Sílvia Rocha Ipiranga, Fátima Regina Ney Matos

Este trabalho tem como objetivo apresentar, através de um estudo observacional, uma análise dos elementos relacionados às práticas de assédio moral no contexto organizacional. Como fonte de dados narrativos, o filme “Quero matar meu chefe” foi escolhido e analisado mediante uma abordagem qualitativa, possibilitando a observação e mapeamento dos principais elementos que circundam os eventos de assédio moral nas organizações bem como suas consequências. A percepção dos problemas gerados pelas diversas práticas de assédio moral, evidenciados pelas teorias apresentadas e ressaltados ao longo do filme, aponta para a importância do apoio das gerências organizacionais como mediadores de tais conflitos. Ademais, o exercício do poder formal aliado a práticas de coerção ressalta-se como um fenômeno que merece aprofundamento, de forma a ser possível identificar todas as variáveis que influenciam e impactam tal processo.

GESTÃO DE PESSOAS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE TEÓRICA

Victor Natanael Schwetter Silveira, Antônio Del Maestro Filho

Este artigo, de caráter teórico, realizou uma breve revisão da literatura especializada no campo da gestão de pessoas, apresentando os principais conceitos, teorias e abordagens relacionadas à gestão estratégica de pessoas e, também, sobre a relação da gestão de pessoas com o desempenho organizacional. O presente artigo se justifica em termos de sua tentativa de compreensão do papel específico da gestão de pessoas na dinâmica organizacional contemporânea, assim como dos reflexos dessa dinâmica no desempenho e eficácia das organizações. Foram apresentados os principais conceitos e elementos constituintes das teorias, assim como, foram apresentadas e discutidas algumas relações entre as diferentes abordagens utilizadas. Ao final, constatou-se que o tema apresenta limitações teóricas e metodológicas significativas e que a tarefa de mensurar a agregação de valor do capital humano, ou do impacto da gestão de pessoas sobre o desempenho das organizações não é simples, requerendo novas perspectivas teóricas e metodológicas.

ESTRATÉGIA

DINÂMICA DA COCRIAÇÃO DE VALOR NO SETOR DA SAÚDE: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO MERCADO PAULISTA

Daniela Camarinha, Benny Kramer Costa, Saulo Fabiano Amâncio Vieira

Nos últimos 10 anos, os consumidores têm passado por mudanças em seus desejos e atitudes sendo que estas posturas fazem com que as organizações voltem sua atenção para a perspectiva do consumidor, reconfigurando os seus papéis e responsabilidades na cadeia de valor. A presente pesquisa tem como objetivo analisar as interações existentes entre os *stakeholders* do setor da saúde no processo de cocriação de valor. A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva e foi desenvolvida por meio de um estudo de caso múltiplo. Coletaram-se dados secundários (relatórios disponibilizados pelas empresas) e primários (entrevistas semiestruturada com executivos da alta administração e da gerência operacional). Conclui-se que as interações ocorrem, principalmente, entre as operadoras, as empresas contratantes, as corretoras e os prestadores de serviços, através de ações que acontecem antes, durante e depois da utilização do benefício pelo usuário final.

GESTÃO ORGANIZACIONAL

O EXERCÍCIO DA GERÊNCIA UNIVERSITÁRIA POR DOCENTES MULHERES

Adílio Renê Almeida Miranda, Monica Carvalho Alves Cappelle, Fernanda Pierangeli Fonseca, Flávia Luciana Naves Mafra, Lilian Barros Moreira

Buscou-se, com este trabalho, compreender o exercício da função gerencial por professoras em uma universidade pública, sob a ótica da identidade e gênero. Quanto aos procedimentos metodológicos, utilizou-se a pesquisa qualitativa, com a utilização de entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos da pesquisa foram três professoras e mais três professores e três técnicos administrativos ligados diretamente a elas, totalizando nove entrevistados. Verificou-se que, no exercício da gerência, existem algumas dificuldades em decorrência da predominância de homens na instituição e na ocupação de cargos de gestão, tais como desconfiança quanto ao trabalho executado pelas professoras, preconceito e discriminação. Além disso, para as docentes, é necessário articular vários papéis da vida pessoal e profissional e de (re)construir identidades ligadas a elas. Para alguns entrevistados, assumir cargos gerenciais é algo que independe do gênero, para outros, há traços identitários ligados ao gênero que podem favorecer no exercício da função gerencial.

CASO DE ENSINO

GESTÃO DA MUDANÇA EM PARQUES NATURAIS: LIDANDO COM *STAKEHOLDERS*

Tania Tisser Beyda, Marcos Cohen, Jorge Ferreira da Silva

Este caso de ensino aborda a dificuldade enfrentada por um órgão gestor de um parque natural municipal na cidade do Rio de Janeiro na implantação de mudanças operacionais, que provocam conflitos entre os diversos *stakeholders* e os responsáveis pela gestão. O caso visa: (1) desenvolver nos participantes a compreensão da complexidade do processo de gestão de mudanças organizacionais; (2) destacar aspectos comportamentais e posicionamento dos *stakeholders* perante mudanças e (3) desenvolver familiaridade na utilização de conceitos e metodologias de gestão da mudança organizacional e colaboração envolvendo questões ambientais. O caso se destina a alunos de Administração e Gestão Ambiental. Em termos metodológicos, apresenta-se uma síntese de propostas teóricas que servem como guia para que os alunos desenvolvam sua proposição de abordagem para a mudança em questão. Adicionalmente, são oferecidas aos instrutores alternativas para uso do caso e questões para discussão e análise do caso à luz das teorias sugeridas.

EDITORIAL

Dear readers

The first paper of this edition approaches the determinants of organizational slack in business units (BU) of a decentralized company in the controllers' perception. A descriptive research with qualitative approach was conducted through a case study of five BU of a multinational company in the packaging sector. The authors concluded that the four determinants of organizational slack identified in the research conducted by Indjekian and Matejka (2006) are also present in the BU investigated, which justifies expanding the study to other companies and future research exploring motivations for organizational slack and new determinants.

The aim of the second paper was to evaluate the practices of innovation management in small businesses in the city of Itabira-MG. A literature review of practices and dimensions of innovation management was a reference for conducting a multi-case study in three firms. The study found that companies have a history of launching new products and there are innovation projects going on but the processes of innovation management are poorly controlled, conducted in an informal way with no systematization. Innovation is not a priority for these leaders who are mostly involved in solving routine problems.

The authors of the third paper aim to present, through an observational study, an analysis of the elements related to the practice of bullying in the organizational context. The perception of the problems generated by the various practices of harassment, as evidenced by the theories presented and highlighted throughout the film, points to the importance of organizational support as mediators of the management of such conflicts. Moreover, the exercise of power combined with formal practices of coercion stands out as a phenomenon that deserves further in order to be able to identify all the variables that influence and impact this process.

At the fourth paper, the authors conducted a brief review of the specialized literature in the field of human resource management, introducing the main concepts, theories and approaches related to the strategic human resource management and, also, about the relationship of human resource management with organizational performance. Were presented the main concepts and components of the theories, as well as, were presented

and discussed some relations between the different approaches used. In the end, it was found that the subject presents significant theoretical and methodological limitations and that the task of measuring the value of human capital, or of the impact of human resources management on the performance of the organizations is not simple, requiring new theoretical and methodological perspectives.

The next paper analyzes the interactions between the stakeholders of the healthcare sector in the process of co-creation of value. The research is characterized as exploratory and descriptive, developed through a multiple case study. We collected secondary data (reports made available by companies) and primary (semi-structured interviews with senior management executives and operational management). We conclude that interactions occur mainly between operators, contracting companies, brokers and service providers, through actions that occur before, during and after use of the benefit by the end user.

The purpose of the sixtieth study was to understand the exercise of management by women with teaching positions in a public university from an identity and gender perspective. It was observed that, in the exercise of management, there are some difficulties arising from the predominance of men in the institution and in occupation of management positions, such as mistrust of the work performed by the female professors, prejudice and discrimination. In addition, for the female teaching staff, it is necessary to reconcile various roles of personal and professional life and (re)construct identities connected with them. For some of the interviewees, assuming management positions is something that has nothing to do with gender; for others, there are identity features connected with gender that may be favorable in exercising a management function.

The last work published is a teaching case discusses the difficulty faced by a managing agency of a municipal natural park in the city of Rio de Janeiro in the implementation of operational changes which cause conflicts between different stakeholders and those responsible for the park. The case aims to: (1) help the participants in understanding the complexity of organizational change management, (2) highlight behavioral aspects and positioning of stakeholders before changes and (3) develop familiarity with concepts and methodologies for managing organizational change and collaboration involving environmental issues. This case is intended for business and environmental management students. As part of the case study methodology it is presented a synthesis of theoretical proposals that serve

as guidelines for students to develop their proposition approach to the change in question. Additionally, instructors are offered alternatives to the case usage and questions for discussion and analysis in light of the theories suggested.

We hope you appreciate the lectures and our thanks to you, readers, authors and reviewers.

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Editors



CONTENTS

EDITORIAL **3**

ORGANIZATIONAL SLACK IN BUSINESS
UNITS OF A DECENTRALIZED COMPANY IN
THE CONTROLLERS' PERCEPTION

13

Ilse Maria Beuren, Claudécir Paton

A MULTI-CASE ANALYSIS OF INNOVATION
MANAGEMENT DIMENSIONS IN SMALL
BUSINESS

36

Lílian Barros Pereira Campos, Roger Júnio Campos

“HORRIBLE BOSSES”: RETALIATION AND
BULLYING

52

Diego de Queiroz Machado, Ana Sílvia Rocha Ipiranga, Fátima Regina Ney Matos

A THEORETICAL ANALYSIS OF HUMAN
RESOURCES STRATEGIC MANAGEMENT
AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

71

Victor Natanael Schwetter Silveira, Antônio Del Maestro Filho

VALUE CO-CREATION DYNAMICS IN
HEALTH SECTOR: A MULTIPLE CASE STUDY

88

Daniela Camarinha, Benny Kramer Costa, Saulo Fabiano Amâncio Vieira

THE EXERCISE OF UNIVERSITY
MANAGEMENT BY WOMEN IN TEACHING
POSITIONS

106

Adílio Renê Almeida Miranda, Monica Carvalho Alves Cappelle, Fernanda Pierangeli Fonseca, Flávia Luciana Naves Mafra, Lillian Barros Moreira

CASE STUDY - CHANGE MANAGEMENT IN
NATURAL PARKS: DEALING WITH
STAKEHOLDERS

124

Tania Tisser Beyda, Marcos Cohen, Jorge Ferreira da Silva

MANAGEMENT AND FINANCE

ORGANIZATIONAL SLACK IN BUSINESS UNITS OF A DECENTRALIZED COMPANY IN THE CONTROLLERS' PERCEPTION

Ilse Maria Beuren, Claudécir Paton

The goal of this study is to examine determinants of organizational slack in business units (BU) of a decentralized company in the controllers' perception. A descriptive research with qualitative approach was conducted through a case study of five BU of a multinational company in the packaging sector. A structured interview was conducted with the controllers of the BU in Brazil and four BU in the United States, based on the research instrument of Indjejikian and Matejka (2006). In the content analysis of the responses is clear the existence of organizational slack in a bigger or smaller extent in achieving the budget targets; in the information provided under the focus of the asymmetry between the unit's general manager and the corporate controller; in the authority of the decisions regarding people management and changes in accounting techniques and procedures; and in the autonomy of the BU. It is concluded that the four determinants of organizational slack identified in the research Indjejikian and Matejka (2006) are also present in the BU investigated, which justifies expanding the study to other companies and future research exploring motivations for organizational slack and new determinants.

INNOVATION MANAGEMENT

A MULTI-CASE ANALYSIS OF INNOVATION MANAGEMENT DIMENSIONS IN SMALL BUSINESS

Lílian Barros Pereira Campos, Roger Júnio Campos

The aim of this study was to evaluate the practices of innovation management in small businesses in the city of Itabira-MG. A literature review of practices and dimensions of innovation management was a reference for conducting a multi-case study in three firms. The study found that companies have a history of launching new products and there are innovation projects going on but the processes of innovation management are poorly controlled, conducted in an informal way with no systematization. Innovation is not a priority for these leaders who are mostly involved in solving routine problems. The most deficient dimensions of innovation management in these companies indicates the absence of processes of evaluation of new ideas, the difficulty to access resources that encourage innovation, the lack of people dedicated to innovative projects, unfavorable culture to innovation and lack of infrastructure dedicated to innovation.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

"HORRIBLE BOSSES": RETALIATION AND BULLYING

Diego de Queiroz Machado, Ana Sílvia Rocha Ipiranga, Fátima Regina Ney Matos

This paper aims to present, through an observational study, an analysis of the elements related to the practice of bullying in the organizational context. The data source narrative, the film "Horrible Bosses" was chosen and analyzed through a qualitative approach, allowing visualization and mapping of the main elements that surround the events of bullying in organizations as well as their consequences. The perception of the problems generated by the various practices of harassment, as evidenced by the theories presented and highlighted throughout the film, points to the importance of organizational support as mediators of the management of such conflicts. Moreover, the exercise of power combined with formal practices of coercion stands out as a phenomenon that deserves further in order to be able to identify all the variables that influence and impact this process.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

A THEORETICAL ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES STRATEGIC MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Victor Natanael Schwetter Silveira, Antônio Del Maestro Filho

This theoretical paper, conducted a brief review of the specialized literature in the field of human resource management, introducing the main concepts, theories and approaches related to the strategic human resource management and, also, about the relationship of human resource management with organizational performance. This article is justified in terms of its attempt to understand the specific role of human resource management in contemporary organizational dynamics, as well as the reflexes of this dynamic in the performance and effectiveness of organizations. Were presented the main concepts and components of the theories, as well as, were presented and discussed some relations between the different approaches used. In the end, it was found that the subject presents significant theoretical and methodological limitations and that the task of measuring the value of human capital, or of the impact of human resources management on the performance of the organizations is not simple, requiring new theoretical and methodological perspectives.

STRATEGY

VALUE CO-CREATION DYNAMICS IN HEALTH SECTOR: A MULTIPLE CASE STUDY

Daniela Camarinha, Benny Kramer Costa, Saulo Fabiano Amâncio Vieira

Over the past 10 years, consumers have undergone changes in their desires and attitudes and these attitudes, makes organizations turn their attention to the consumer's perspective, reconfiguring their roles and responsibilities in the value chain. This research aims to analyze the interactions between the stakeholders of the healthcare sector in the process of co-creation of value. The research is characterized as exploratory and descriptive, developed through a multiple case study. We collected secondary data (reports made available by companies) and primary (semi-structured interviews with senior management executives and operational management). We conclude that interactions occur mainly between operators, contracting companies, brokers and service providers, through actions that occur before, during and after use of the benefit by the end user.

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

THE EXERCISE OF UNIVERSITY MANAGEMENT BY WOMEN IN TEACHING POSITIONS

Adílio Renê Almeida Miranda, Monica Carvalho Alves Cappelle, Fernanda Pierangeli Fonseca, Flávia Luciana Naves Mafra, Lilian Barros Moreira

The purpose of this study was to understand the exercise of management by women with teaching positions in a public university from an identity and gender perspective. In regard to methodological procedures, qualitative research was used through semi-structured interviews. The research subjects were three female professors and three more male professors and three administrative technicians directly connected with them, for a total of nine interviewees. It was observed that, in the exercise of management, there are some difficulties arising from the predominance of men in the institution and in occupation of management positions, such as mistrust of the work performed by the female professors, prejudice and discrimination. In addition, for the female teaching staff, it is necessary to reconcile various roles of personal and professional life and (re)construct identities connected with them. For some of the interviewees, assuming management positions is something that has nothing to do with gender; for others, there are identity features connected with gender that may be favorable in exercising a management function.

TEACHING CASE

CHANGE MANAGEMENT IN NATURAL PARKS: DEALING WITH STAKEHOLDERS

Tania Tisser Beyda, Marcos Cohen, Jorge Ferreira da Silva

This teaching case discusses the difficulty faced by a managing agency of a municipal natural park in the city of Rio de Janeiro in the implementation of operational changes which cause conflicts between different stakeholders and those responsible for the park. The case aims to: (1) help the participants in understanding the complexity of organizational change management, (2) highlight behavioral aspects and positioning of stakeholders before changes and (3) develop familiarity with concepts and methodologies for managing organizational change and collaboration involving environmental issues. This case is intended for business and environmental management students. As part of the case study methodology it is presented a synthesis of theoretical proposals that serve as guidelines for students to develop their proposition approach to the change in question. Additionally, instructors are offered alternatives to the case usage and questions for discussion and analysis in light of the theories suggested.