

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

# FACES

JOURNAL

**TECNOLOGIA DE GESTÃO EM AÇÃO**  
**MANAGEMENT TECHNOLOGY IN ACTION**

[www.revistafaces.fumec.br](http://www.revistafaces.fumec.br)

Publicação Trimestral da  
Faculdade de Ciências Empresariais  
Universidade FUMEC



UNIVERSIDADE  
**FUMEC/FACE**  
[www.face.fumec.br](http://www.face.fumec.br)

Belo Horizonte - MG

FACESR. Adm . Belo Horizonte - v. 10 - n. 1 - p. 1-144 - jan./mar. 2011

**FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA - FUMEC**

Presidente: Prof. Air Rabelo

**UNIVERSIDADE FUMEC**

Reitor: Prof. Antonio Tomé Loures

Vice-reitora: Profa. Maria da Conceição Rocha

Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Extensão: Prof. Eduardo Martins de Lima

Pró-Reitor de Planejamento e Administração: Prof. Roberto Uchôa Costa

**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

**EDITOR**

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho (Universidade FUMEC)

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita (Universidade FUMEC)

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira (Universidade FUMEC)

**CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL**

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov - CEPPAD/UFPR

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães - UNB

Prof. Dr. Jorge Ferreira da Silva - IAG /PUC-RJ

Prof. Dr. Rodrigo Bandeira de Melo - Univale-SC

Prof. Dr. Sergio Henrique A. C. Forte - UNIFOR-CE

Prof. Dr. Sérgio Carvalho Benício de Melo - PPGA/UFPE

Prof. Dr. Eduardo André Teixeira Ayrosa - EBAP/FGV-RJ

Prof. Dr. André Torres Urdan - EASP/FGV-SP

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza - CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - Univ. FUMEC

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares, Mestrado/FCHPL

Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga - CEPEAD/UFMG

Profa. Dra. Marília Damiani Costa, UFSC

Prof. Dr. Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau

Prof. Dr. Antonio Balloni, CENPRA/MICT

Prof. Edson Luiz Riccio, FEA/USP

Profa. Dra. Suzana Braga Rodrigues, FUMEC

**CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

Prof. Thomas Brashear, UMASS

Prof. Dr. Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var

Prof. Dr. David Bruce, Institute of International Business

Prof. Jürgen Müller, Berlin School of Economics

Prof. Dr. César Archuby, Universidad de La Plata

Prof. Dr. Armando Malheiro, Universidade do Porto

Prof. Dr. Gustavo Guzman, Griffith University

**CONSULTORES EXTERNOS**

Sylvana Maria Brandao, UFPE

Tereza Souza, Universidade Potiguar

Milena Rodrigues, Toledo Araçatuba

Rolf Hermann Erdmann, Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Alberto Costa, Universidade de Caxias do Sul

Ralph Santos Silva, UNIP

Maria Emilia Camargo, Universidade de Caxias do Sul

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, Faculdades Ibmecc RJ, Brasil

Camila Juvencio Dias, UniToledo - Araçatuba-SP

Mauro Neves Garcia, Universidade Municipal de SCS

Antonio Carlos Giuliani, universidade Metodista de Piracicaba

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

André Gustavo Carvalho Machado, UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Denise Del Prá Netto Machado, Universidade Regional de Blumenau

Maria Augusta Soares Machado, IBMEC-RJ, Brasil

Frederico Poley Marins Ferreira, Fundação João Pinheiro

Arsênio Firmino Novaes Netto, Universidade Metodista de Piracicaba

Pelayo Munhoz Olea, Universidade de Caxias do Sul

José Arimatés Oliveira, UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Mauro Sudano Ribeiro, Faculdades Pedro Leopoldo

Sandra Maria Santos, universidade Federal do Ceará

Valeria Rueda Elias Spers, Universidade Metodista de Piracicaba

Priscilla Ferreira da Fonseca, Newton Paiva

Eduardo Damião da Silva, PUCPR

Roberto Marcos da Silva Montezano, Faculdades IbmeccRJ

**EDITORES ASSOCIADOS**

Prof. Marco Túlio Freitas, MSc

Prof. Fernando Francisco Soares Rocha, MSc

Assinatura anual (3 números): R\$ 90,00

Pedidos: [faces@fumec.br](mailto:faces@fumec.br)

Periodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

Versão virtual integral: [www.revistafaces.com.br](http://www.revistafaces.com.br)

Indexação:

Em base de dados:

Dare database / UNESCO (em trâmite)

<http://databases.unesco.org/dare>

Em portal vertical:

Canal Ciência (em trâmite)

<http://www.canalciencia.ibict.br>

Distribuição: permuta (associações, centros de pesquisas, universidades, organizações públicas ou privadas), assinaturas e venda avulsa

Revisor: Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Projeto gráfico e editoração: Authentica Comunicação

Tiragem: 2000 exemplares

FACES. Revista de Administração - v. 10, n. 1, 2011  
Belo Horizonte / MG: FUMEC, 2011

Trimestral

ISSN 1517-8900

1. Administração - Periódicos. I. Fundação Mineira de Educação e Cultura. Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte

CDD: 658(05)

Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces  
Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG  
[www.revistafaces.fumec.br](http://www.revistafaces.fumec.br) - [faces@fumec.br](mailto:faces@fumec.br)

## **INTRODUÇÃO**

A Revista FACES é uma publicação da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte, da Fundação Mineira de Educação e Cultura que, com 40 anos de existência, consolida-se como uma instituição de ensino, atingindo sua maturidade e o reconhecimento de seu trabalho. Com um quadro docente de alto nível, a Universidade FUMEC dedica-se a atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão. Hoje, são cerca de 12 mil alunos e 412 professores.

A instituição, sem fins lucrativos, foi fundada por um grupo de professores que buscavam criar novas alternativas de formação acadêmica; é dotada de completa infraestrutura: salas amplas, espaços multimeios, apoio de informática, laboratórios nas diversas áreas, auditórios, anfiteatro, ginásio poliesportivo e três bibliotecas com acervo de mais de 90 mil volumes. Um novo câmpus está sendo edificado na região da Seis-pistas, Nova Lima.

## **MISSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC**

Formar cidadãos portadores de valores de responsabilidade social, justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos a serem inseridos nos diversos setores profissionais, capazes de contribuir para a transformação da sociedade, de modo a torná-la verdadeiramente democrática.

## **MISSÃO DA REVISTA FACES**

Fomentar a produção e a disseminação do conhecimento em Administração de Empresas, contribuindo para o desenvolvimento e o progresso do país e da sociedade.

## **FOCO DA REVISTA FACES**

A FACES busca atender a um amplo espectro de domínios de conhecimentos, perspectivas e questões em Administração. O público-alvo da FACES é composto por um estrato relevante da comunidade empresarial – administradores, executivos, consultores e executivos de alta e média gerência –, e por acadêmicos – professores, pesquisadores e estudantes de Administração e áreas afins.

## **TIPOS DE ARTIGOS VEICULADOS NA FACES**

Desenvolvimento teórico: artigos sustentados por ampla pesquisa bibliográfica com propostas de novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes no campo da Administração de Empresas.

Trabalhos empíricos: direcionados mais para a prática do administrador, os artigos baseiam-se em pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, apresentam hipóteses que compreendem as teorias e suas variáveis, os resultados que comprovam (ou não) a teoria.

Ensaio: compõem formas mais livres de contribuição científica, com abordagens mais críticas e criativas, levando os leitores a reflexões sobre temas relevantes nas áreas do conhecimento.

### **TEMAS E LINHAS EDITORIAIS**

- Mercadologia
- Organizações
- Políticas Públicas
- Recursos Humanos
- Relações de Trabalho
- Sistemas de Saúde
- Teoria das Organizações
- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança
- Administração da Ciência e Tecnologia
- Administração Hospitalar
- Casos em Administração Brasileira
- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Controle Gerencial
- Economia

## **Prezados Pesquisadores, Acadêmicos, Dirigentes e Comunidade Empresarial**

Na primeira edição de 2011, temos a satisfação de apresentar 6 trabalhos contemplando áreas diversas do conhecimento científico, todas elas de relevada importância para a comunidade acadêmica, os quais julgamos também ser de considerável interesse.

Com o artigo "Confiança: um constructo universal", Breno Augusto Diniz e Diego Antonio Marconatto exploram o papel da confiança em cinco diferentes teorias organizacionais e sociais: a teoria dos custos de transação, a teoria da agência, a teoria dos recursos internos, do capital social e a teoria transitiva.

Com o artigo "Processo de estratégia de marketing: a criatividade como um dos seus resultados", Ana Maria Machado Toaldo e Fernando Bins Luce estudam a repercussão do processo de estratégia na criatividade dos indivíduos da organização. Avaliam se as ações desenvolvidas para formular e implementar estratégias de marketing resultam em criatividade na organização.

No estudo "Marketing de informações para o varejo: o Método ZAPROS-LM", Geraldo Luiz Veiga Rodrigues e Luiz Flavio Autran Monteiro Gomes mostram como o uso de um método formal de apoio à tomada de decisão pode tornar mais efetiva a administração de marketing para o varejo.

Em "Relacionamentos Interorganizacionais e Desempenho", Aline Botelho Schneider Venson e coautores propõem um modelo de medição de desempenho das organizações envolvidas em relacionamentos interorganizacionais, baseado no MCDA-C, metodologia de apoio a decisão construtivista, aplicado a um conjunto de organizações da construção civil do Balneário Aço, localizado em Florianópolis, Santa Catarina.

No artigo "Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional", Renata Simões Guimarães e Borges e Antônio Luiz Marques estudam a importância de se avaliar até que ponto os processos de reestruturação afetam a integridade organizacional e a natureza do relacionamento interno, com ênfase nos níveis de comprometimento e satisfação do trabalhador.

No artigo "Composto para restaurantes: atendendo consumidores com deficiência visual", Marina Dias de Faria e Jorge Ferreira da Silva objetivam identificar os mais importantes atributos do serviço e seus níveis correspondentes relativos à experiência de consumo por pessoas com deficiência visual em restaurantes da cidade do Rio de Janeiro em ocasiões de lazer.

Boa leitura,

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita

Editores Universidade FUMEC

## Dear Researchers, Academics, Managers and Business Community

In the first edition of 2011, we are pleased to present six papers in various areas of scientific knowledge, all of high importance to the academic community, which we also believe to be of considerable interest.

In "Trust: an "Universal construct", Breno Augusto Diniz and Diego Antonio Marconatto explore the role of trust in five different organizational and social theories through literature: the costs transaction theory, agency theory, resourced based view theory, the social capital theory and transitive theory.

In "Process marketing strategy - creativity as one of your results", Ana Maria Machado Toaldo and Fernando Bins Luce study the repercussion of strategy process of individuals' creativity in the organization. The authors verify if the actions developed to determine and practice marketing strategies result in organization creativity.

In "Marketing of information for retailing: the ZAPROS-LM Method", Geraldo Luiz Veiga Rodrigues e Luiz Flavio Autran Monteiro Gomes show how the use of a formal method of decision aiding can make the management of retail marketing to be more effective.

In "Interorganizational relationships and performance", Aline Botelho Schneider Venson and coauthors propose a model for measuring performance of organizations involved in interorganizational relationships, based in MCDA-C, Multi-Criteria Decision Analysis, applied to a number of organizations, the building of the Açores resort, located in Florianopolis, Santa Catarina.

In "Change management: an alternative for assessing the impact of organizational change", Renata Simões Guimarães e Borges and Antônio

Luiz Marques evaluate how the restructuring procedures affect the organizational integrity and the nature of the relationships inside the organizations, emphasizing organizational commitment and work satisfaction constructs.

In "Restaurant mix: complying with visual impairment costumers", Marina Dias de Faria and Jorge Ferreira da Silva objective to identify the most important service attributes and their corresponding levels on the consumer experience for visually impaired people in restaurants in the city of Rio de Janeiro in leisure's times.

Good reading

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita

Editores Universidade FUMEC

### INCLUSÃO SOCIAL

#### **II** COMPOSTO PARA RESTAURANTES: ATENDENDO CONSUMIDORES COM DEFICIÊNCIA VISUAL. Marina Dias de Faria, Jorge Ferreira da Silva

*As pessoas com deficiência (PcD) enfrentam diversas dificuldades para exercerem quase todos os papéis sociais, especificamente no que diz respeito ao papel de consumidores. Raramente, essas pessoas têm suas necessidades atendidas. No Brasil, tal mercado está representado por 24 milhões de PcD, das quais 48% têm deficiência visual. Na presente pesquisa, definiu-se como objetivo identificar os mais importantes atributos do serviço e seus níveis correspondentes, relativos à experiência de consumo por pessoas com deficiência visual em restaurantes da cidade do Rio de Janeiro, em ocasiões de lazer. Para atingir esse objetivo, foram realizados três grupos de foco com a participação de 21 PcD. Os resultados apontaram oito atributos, cada qual apresentando três ou dois níveis como mais importantes para a experiência de consumo de deficientes visuais em restaurantes: "cardápio"; "atendimento"; "ambiência"; "formato da mesa"; "acesso ao garçom"; "nível de ocupação"; "local"; e "comida". A partir desse resultado, percebe-se que os restaurantes não estão preparados para receber pessoas com deficiência visual.*

### TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

#### **35** CONFIANÇA: UM CONSTRUTO UNIVERSAL. Breno Augusto Diniz, Diego Antonio Marconatto

*A confiança cumpre um importante papel nos relacionamentos interorganizacionais e interpessoais. Este artigo explora, através de pesquisa bibliográfica, o papel da confiança em cinco diferentes teorias organizacionais e sociais: a teoria dos custos de transação, a teoria da agência, a teoria dos recursos internos, do capital social e a teoria transitiva (através do pensamento da americana Mary Parker Follet), buscando melhor compreender sua função em cada uma delas. Verificaram-se algumas correlações substanciais entre tais teorias no que tange à confiança..*

### MARKETING

#### **57** PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING - A CRIATIVIDADE COMO UM DOS SEUS RESULTADOS. Ana Maria Machado Toaldo, Fernando Bins Luce

*Esta pesquisa enfoca o tema estratégia de marketing, estudando a repercussão do processo de estratégia na criatividade dos indivíduos da organização. Propõe-se a verificar se as ações desenvolvidas para formular e implementar estratégias de marketing resultam em criatividade na organização. Para atingir tal objetivo, elaborou-se um método que envolve duas etapas: uma, exploratória, outra, descritiva. A exploratória, a partir de entrevistas com executivos, busca compreender a relação entre criatividade e o processo de formação da estratégia de marketing, definindo os elementos para medir criatividade com a estratégia de marketing. A etapa descritiva constitui-se de pesquisa em 200 empresas com a finalidade de verificar a existência de criatividade com a formulação e implementação da estratégia de marketing. A análise dos resultados da pesquisa demonstrou que o processo da estratégia de marketing motiva criatividade e ações inovadoras nos indivíduos, resultando em mudanças na organização.*

#### **73** MARKETING DE INFORMAÇÕES PARA O VAREJO: O MÉTODO ZAPROS-LM. Geraldo Luiz Veiga Rodrigues, Luiz Flavio Autran Monteiro Gomes

*Este artigo mostra, através de um caso real, como o uso de um método formal de apoio à tomada de decisão pode tornar mais efetiva a administração de marketing para o varejo. A organização objeto do estudo foi numa entidade tradicional da cidade do Rio de Janeiro, que atua como um grande banco de dados do varejo, utilizado por empresas comerciais da região. Utilizou-se aqui o método ZAPROS-LM, da Análise Verbal de Decisões. Os resultados globais deste estudo mostram que a adoção de tal método pode enriquecer significativamente o processo de administração em marketing de uma organização que armazena e dissemina informações do setor de varejo.*

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**95** GESTÃO DA MUDANÇA: UMA ALTERNATIVA PARA A AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL. Renata Simões Guimarães e Borges, Antônio Luiz Marques

*A importância de se avaliar até que ponto os processos de reestruturação afetam a integridade organizacional e a natureza do relacionamento interno é que motivou a realização desta pesquisa, no sentido de desenvolver uma metodologia de avaliação dos impactos desses processos, utilizando os indicadores de comprometimento e de satisfação no trabalho. Trata-se de uma pesquisa descritiva, cuja amostra obtida foi de 234 respondentes, desenvolvida com base em um estudo de caso realizado em uma grande empresa que passou por recentes processos de mudança. Utilizando o PLS, ou Partial Least Squares, foram avaliados os impactos da mudança organizacional nos níveis de comprometimento e de satisfação do trabalhador. O resultado revela que, na empresa pesquisada, o processo de mudança foi bem realizado, tendo alcançado altos índices de aprovação. O impacto das mudanças foi positivo, considerando os altos índices de funcionários que se dizem comprometidos e satisfeitos com o trabalho.*

*que classifica os relacionamentos em imersos socialmente ou de mercado. Estes relacionamentos interorganizacionais afetam a vida das organizações e são de vital importância para o entendimento do mercado em que as organizações estão inseridas. Neste sentido, essa pesquisa teve como perguntas centrais: Qual o desempenho das organizações socialmente imersas? Seu desempenho é maior por conta desse relacionamento? Existe relação entre o desempenho e o tipo de relacionamento? Para atingir tal objetivo, propomos um modelo de medição de desempenho das organizações envolvidas baseado no MCDA-C, metodologia de apoio a decisão construtivista, aplicado a um conjunto de organizações da construção civil do Balneário Aço, localizado em Florianópolis, Santa Catarina. Esse grupo de organizações foi escolhido por base estudo da imersão social, anterior a essa pesquisa, desenvolvido por Wehrle (2008). Como resultado, foi possível verificar que os relacionamentos imersos afetam o desempenho das organizações, sendo benéficos para as organizações apenas quando essas conseguem gerenciá-los. Portanto, ter muitos relacionamentos imersos pode prejudicar o desempenho das organizações.*

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**115** ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO GERAL  
RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS  
E DESEMPENHO: UMA APLICAÇÃO PRÁTICA NA  
REDE DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BALNEÁRIO  
AÇORES. Aline Botelho Schneider Venson, Marcelo  
Lopes Carneiro, Marcus Vinicius Andrade de Lima,  
Dioggo Venson, Alex Fabiano Wherle

*Os relacionamentos interorganizacionais têm sido tema de diversos estudos e hipóteses que dão conta da sua importância para o sucesso das organizações. Um modo de classificar a forma dos relacionamentos entre organizações é a proposta por Uzzi (1997),*

### 11 COMPOSTO PARA RESTAURANTES: ATENDENDO CONSUMIDORES COM DEFICIÊNCIA VISUAL. Marina Dias de Faria, Jorge Ferreira da Silva

*People with disabilities face many difficulties to carry out almost all social roles, specifically with regard to the role of consumers, these people rarely have their needs met. In Brazil, this market is represented by 24 million people with disabilities, of which 48% have visual impairments. In the present study was defined as objective to identify the most important service attributes and their corresponding levels on the consumer experience for visually impaired people in restaurants in the city of Rio de Janeiro in leisure's times. To seek to achieve this goal there were three focus groups involving 21 people with disabilities. The results showed eight attributes, each with three or two levels as more important to the consumer experience of visually impaired people in restaurants, "menu", "treatment", "ambience", "table's format", "access to the waiter", "occupation's level", "local" and "food". From this result, it is noticed that restaurants are not equipped to receive people with visual impairments.*

### 35 CONFIANÇA: UM CONSTRUTO UNIVERSAL. Breno Augusto Diniz, Diego Antonio Marconatto

*Trust fulfils an important role in interorganizacionais and interpersonal relationships. This article explores the role of trust in five different organizational and social theories through literature: the costs transaction theory, agency theory, resourced based view theory, the social capital theory and transitive theory (through the American Mary Parker Follet), seeking better understand its function in each of them, has being achieved some substantial correlations between such theories and trust.*

### 57 PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING - A CRIATIVIDADE COMO UM DOS SEUS RESULTADOS. Ana Maria Machado Toaldo, Fernando Bins Luce

*This research focus on marketing strategy, studying the repercussion of strategy process of individuals' creativity in the organization. It intends to verify if the actions developed to determine and practice marketing strategies result in organization creativity. In order to reach this goal, a two-stage method has been elaborated: an exploratory and another descriptive. The exploratory research, comprehending in-depth interviews with executives, contemplates the relationship between creativity and marketing strategy making process and also the definition of the elements necessary to measure creativity from marketing strategy. The descriptive research consisted of a survey in 200 companies aiming at verifying the existing creativity with the marketing strategy formulation and implementation. The analysis of the research results has demonstrated that the marketing strategy process motivates creativity and inovative actions on individuals, resulting changings in the organization.*



**73** **MARKETING DE INFORMAÇÕES PARA O VAREJO: O MÉTODO ZAPROS-LM.** Geraldo Luiz Veiga Rodrigues, Luiz Flavio Autran Monteiro Gomes

*This article shows how the use of a formal method of decision aiding can make the management of retail marketing to be more effective. The organization that was considered in the study was a traditional one located in the City of Rio de Janeiro. This organization functions as a huge data bank utilized by the regional commerce. The ZAPROS-LM method of Verbal Decision Analysis was used in this study. Its global results point out to the fact that the use of a method of Verbal Decision Analysis such the ZAPROS-LM Method can significantly enrich the management information marketing for retailing.*

**95** **GESTÃO DA MUDANÇA: UMA ALTERNATIVA PARA A AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.** Renata Simões Guimarães e Borges, Antônio Luiz Marques

*The necessity to evaluate how the restructuring procedures affect the organizational integrity and the nature of the relationships inside the organizations motivated this study. The objective of this research is to develop an evaluation methodology of the organizational change outcomes based on organizational commitment and work satisfaction constructs. This case study was developed in a large Brazilian organization that went through recent changes. The sample size is 234. We used the partial least squares (PLS) to analyze the impact of the organizational change in the employees' level of commitment and work satisfaction. The result suggests that, in this case, the organizational change was well implemented resulting in high levels of approval. The impact of the changes is positive considering that most of the employees reported to be committed and satisfied with their work.*

**115** **ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO GERAL RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO: UMA APLICAÇÃO PRÁTICA NA REDE DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BALNEÁRIO AÇORES.** Aline Botelho Schneider Venson, Marcelo Lopes Carneiro, Marcus Vinicius Andrade de Lima, Dioggo Venson, Alex Fabiano Wherle

*Interorganizational relationships have been subject of many studies and hypotheses which describe its importance to the success of organizations. One way to classify the form of relationships between organizations is the proposal by Uzzi (1997), which classifies the relationships in social embedded or market. These interorganizational relationships affect the lives of organizations and are of vital importance for the understanding of the market in which organizations are embedded. In this sense this research was to central questions: What is the performance of socially immersed organizations? Its performance is higher on account of that relationship? A relationship exists between performance and type of relationship? To achieve this goal we propose a model for measuring performance of organizations based on MCDAC, method of decision support constructivist, applied to a number of organizations, the construction of the Açores, located in Florianopolis, Santa Catarina. This group of organizations was chosen based on study of social immersion, prior to the survey, developed by Wehrle (2008). As a result it was possible to verify that the relationships affect the performance of organizations, and beneficial to the organizations where they can only manage them. So many relationships have immersed may impair the performance of organizations.*