

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

# FACES

JOURNAL

TECNOLOGIA DE GESTÃO EM AÇÃO  
MANAGEMENT TECHNOLOGY IN ACTION  
[www.fumec.br/publicacoes/revistas](http://www.fumec.br/publicacoes/revistas)

Publicação Trimestral da  
Faculdade de Ciências Empresariais  
Universidade FUMEC



Belo Horizonte - MG

FACES R. Adm. • Belo Horizonte v. 12 • n. 4 • p. 1-136 • out/dez. 2013

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

Presidente: Prof. Tiago Fantini Magalhães

**UNIVERSIDADE FUMEC**

Reitor: Prof. Doutor Eduardo Martins de Lima  
Vice-reitora: Profa. Guadalupe Machado Dias  
Pró-reitora de Pós-graduação, 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

**EDITOR**

Henrique Cordeiro Martins, Universidade FUMEC – Editor Geral  
Cid Gonçalves Filho, Universidade FUMEC  
Luiz Claudio Vieira de Oliveira, Universidade FUMEC

**EDITORES ASSOCIADOS**

Prof. Marco Túlio Freitas, Universidade FUMEC  
Carlos Alberto Gonçalves, Universidade FUMEC

**CONTATO PRINCIPAL****Henrique Cordeiro Martins**

Professor Doutor  
Universidade Fumec  
Av. Afonso Pena 3880 - 1º andar - Bairro Cruzeiro  
30310-009 - Belo Horizonte - MG  
E-mail: faces@fumec.br

**CONTATO PARA SUPORTE TÉCNICO**

Jessica Ferreira Rocha  
E-mail: jessica@fumec.br

**CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO NACIONAL**

Edson Luiz Riccio, FEA/USP  
Antonio Balloni, CENPRA/MICT  
Oscar Dalfovo, Universidade Regional de Blumenau  
Marília Damiani Costa, UFSC  
Ricardo Teixeira Veiga, CEPEAD/UFMG  
Mauro Calixta Tavares, Mestrado/FCHPL  
Antônio Artur de Souza, CEPEAD/UFMG  
Eduardo André Teixeira Ayrosa, EBAP/FGV/RJ  
Sérgio Carvalho Benício de Melo, PPGA/UFPE  
Sergio Henrique A. C. Forte, UNIFOR - CE  
Rodrigo Bandeira de Melo, Univale/SC  
Jorge Ferreira da Silva, IAG/PUC-RJ  
Sérgio Bulgacov, CEPPAD/UFPR

**CONSELHO EDITORIAL TÉCNICO-CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

Thomas Brashear, UMASS  
Luc Quoniam, Université du Sud Toulon-Var  
David Bruce, Institute of International Business  
Jürgen Müller, Berlin School of Economics  
César Archuby, Universidad de La Plata  
Armando Malheiro, Universidade do Porto  
Gustavo Guzman, Griffith University  
Suzana Braga Rodrigues, Erasmus University Rotterdam

**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 Ibmecc RJ, Brasil

**FACES. Revista de Administração - v. 12, n. 04, 2013**  
**Belo Horizonte / MG: FUMEC, 2013**

**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)**

Periodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

Versão virtual integral: [www.fumec.br/publicacoes/revistas](http://www.fumec.br/publicacoes/revistas)

Indexação:

CAPIES - Portal Periódicos

DOAJ - Directory of Open Access Journals

EBSCO - Host

E-Revistas - La Plataforma Open Access de Revistas Científicas Electrónicas  
Españolas y Latinoamericanas

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

ISI Web of Knowledge

Latindex - Sistema regional de información en línea para revistas científicas  
de América Latina, el Caribe, España y Portugal

PKP - Public Knowledge Project

REDALYC - Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España  
y Portugal

Sumários.org

Revisor: Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Projeto gráfico e editoração: Alex Andrade - [alex@artediagramacao.com.br](mailto:alex@artediagramacao.com.br)

**Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces**  
**Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG**  
**[www.fumec.br/publicacoes/revistas](http://www.fumec.br/publicacoes/revistas) - [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 mais de 45 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 15 mil alunos e 500 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 multimídia, apoio de informática, laboratórios nas diversas áreas, auditórios, anfiteatro, ginásio poliesportivo e três bibliotecas com acervo de mais de 90 mil volumes.

## **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:**

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

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

Prezados leitores, temos a grata satisfação de publicar mais um volume da *Revista de Administração Faces Journal*. Como de costume, procurando cobrir vários campos dos estudos organizacionais, apresentamos, na presente edição, artigos com temas atuais e instigantes, que permeiam as atividades acadêmicas e gerenciais. Esperamos, assim, que os textos aqui reunidos possam contribuir, de forma significativa, para a pesquisa científica e, também, para as práticas gerenciais.

No artigo “Implicações das concepções de empreender para o desenvolvimento da competência empreendedora”, Rubens de Araújo Amaro e Janette Brunstein analisam como as diferentes concepções de empreender influenciam o desenvolvimento da competência empreendedora.

No texto “Cultura de aprendizagem e desempenho nas TVs Cearenses”, Antônia Silva, Augusto César de Aquino Cabral, Sandra Maria dos Santos e José Coelho Matos Filho analisam a relação entre a Cultura de Aprendizagem e o Desempenho Organizacional em emissoras de TVs cearense.

Os autores Marcio Luiz Marietto e Vânia Maria Jorge Nassif, com o artigo “Estratégia como prática na perspectiva estruturacionista: um ensaio sobre a ontologia da prática estratégica nas organizações”, refletem sobre a apropriação do Estruturacionismo, que figura como uma das estruturas teóricas analíticas da Estratégia como Prática.

O artigo intitulado “A utilização de indicadores de responsabilidade social para caracterização de aglomerados produtivos”, de Marilda Toldscat, Claudelino Martins Dias Junior e Bruno Cesar de Melo Moreira, analisa as empresas catarinenses por meio da Responsabilidade

Social Corporativa como um instrumento de integração vertical com fornecedores.

No artigo “Uma perspectiva sociotécnica sobre inovação em serviços”, os autores, Josivania Silva Farias e Eduardo Raupp de Vargas investigam os conceitos de inovação em serviços e rede tecnoeconômica no setor de serviços.

Com o título “Criação de valor em fusões e aquisições brasileiras”, os autores Luiz Felipe Jacques da Motta, Priscila Vale Costa de Oliveira, Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte, Antonio Carlos Figueiredo Pinto e Marcelo Cabus Klotzle analisam se as operações de fusões e aquisições brasileiras promoveram maior eficiência para a empresa.

Finalmente, os autores Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, Diogo Henrique Helal, em seu artigo “A dialética do prazer e sofrimento de acadêmicos: um estudo com mestrados em administração”, investigam o processo de prazer e sofrimento de mestrados em Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) localizada em João Pessoa, na Paraíba.

Boa leitura,

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Editores Revista de Administração FACES  
Journal - Universidade FUMEC

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

Dear readers, we have the pleasure to publish one more volume of *Faces Journal*. In order to cover many fields of organizational studies, as usual, in this edition we present articles addressing current issues and thought-provoking, which address academic and managerial activities. We hope that the texts here presented could contribute significantly both to the scientific research and managerial practices.

In the article “Implications of the Conceptions of Enterprise for Entrepreneurial Competence Development.”, Rubens de Araujo Amaro and Janette Brunstein analyses how the different conceptions of enterprise influence the development of entrepreneurial competence.

With the title “Learning culture and performance in TV stations in the state of Ceará” Antonia Silva, Augusto César de Aquino Cabral, Sandra Maria dos Santos and José Coelho Matos Filho analyze the relationship between the Culture of Learning and Organizational Performance of TVs broadcasters of Ceará State, The authors Marcio Luiz Marietto and Vânia Maria Jorge Nassif, in the article entitled “Strategy as Practice in the Structurationist Perspective: an essay on Ontology of Strategic Practice in Organizations” discussion on the appropriation of Structurationism Ontology that serves as one of the analytical theoretical structures of Strategy-as-Practice.

In the article “Use of Social Responsibility Indicators for Characterization of the Agglomerate Productions”, Marilda Todescat, Claudelino Martins Dias Junior and Bruno Cesar de Melo Moreira, examines the role of social enterprise in Santa Catarina companies, through the identification of perceptions of how they use the Corporate Social Responsibility as an instrument of vertical integration with their suppliers.

In the article “A Sociotechnical Perspective on Innovation in Services”, the authors, Josivania Silva Farias and Eduardo Raupp de Vargas, discuss the concepts of services, innovation and Techno-Economic Networks (TEN) in the service sector.

With the title “Value Creation in Brazilian Mergers and Acquisitions”, the authors Luiz Felipe Jacques da Motta, Priscila Vale Costa de Oliveira, Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte, Antonio Carlos Figueiredo Pinto and Marcelo Cabus Klotzle, examine whether mergers and acquisitions in Brazil promoted greater efficiency for the resulting company.

Finally, the authors, Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo and Diogo Henrique Helal, in his article “The Dialectic Of Pleasure and Suffering of Scholars: a Study with Master Students in Administration”, examine at the appropriation of concepts of Dejourian Psychodynamics to understand the process of pleasure and suffering of master students of Administration from a Federal Higher Education Institution located in João Pessoa in Paraíba.

Good read,

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Editors Revista de Administração FACES  
Journal - Universidade FUMEC

### ESTRATÉGIA

#### 9 IMPLICAÇÕES DAS CONCEPÇÕES DE EMPREENDER PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA.

Rubens de Araujo Amaro, Janette Brunstein

Esse artigo analisa como as diferentes concepções de empreender influenciam o desenvolvimento da competência empreendedora, tomando como referência o pressuposto fenomenográfico de que um mesmo fenômeno é experienciado de diferentes maneiras pelos indivíduos. Fundamentada em uma ontologia relacional, pouco presente em estudos da competência, essa pesquisa fenomenográfica foi realizada com um grupo de participantes de um programa de pré-incubação de uma universidade paulista. Os resultados apontam para a existência de três diferentes maneiras de experienciar o empreender, que resultam em formas distintas de desenvolvimento da competência empreendedora. Com base nessas evidências, apresenta-se um conjunto de reflexões sobre o que é a competência profissional e algumas implicações para o seu desenvolvimento.

### COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

#### 30 CULTURA DE APRENDIZAGEM E DESEMPENHO NAS TV'S CEARENSES.

Antonia Silva, Augusto César De Aquino Cabral, Sandra Maria Dos Santos, José Coelho Matos Filho

Este estudo insere-se no campo da Cultura de Aprendizagem Organizacional. Procura-se analisar a relação entre a Cultura de Aprendizagem (CA) e o Desempenho Organizacional (DO) em emissoras de TVs cearense, na percepção de seus colaboradores. Trata-se de uma survey descritiva, com uma abordagem quantitativa. Na coleta de dados, utilizou-se o questionário “DLOQ-A” desenvolvido por Yang (2003), contendo 27 itens, respondido por 95 indivíduos. Foi aplicado o método de Mínimos Quadrados Ordinários para analisar a correção entre as duas variáveis: cultura de aprendizagem organizacional e desempenho organizacional. Os resultados indicam que o Desempenho Organizacional nas emissoras está fortemente associado ao desempenho financeiro. Os fatores de Cultura de Aprendizagem que possuem maior capacidade explicativa encontram-se

no nível individual (oportunidades para a aprendizagem contínua) e no nível organizacional (estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem; e desenvolvimento da visão sistêmica da organização). Em síntese, a CA exerce forte influência no desempenho organizacional com o coeficiente de regressão de ( ) 0,763

### ESTRATÉGIA

#### 49 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NA PERSPECTIVA ESTRUTURACIONISTA: UM ENSAIO SOBRE A ONTOLOGIA DA PRÁTICA ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES.

Marcio Luiz Marietto, Vânia Maria Jorge Nassif

A disciplina da Estratégia como Prática apropria-se de outras teorias que possuem pressupostos ontológicos e epistemológicos convergentes para a construção de seu corpo analítico. Dessa forma, este artigo oferece uma argumentação sobre a apropriação do Estruturacionismo, que figura como uma das estruturas teóricas analíticas da Estratégia como Prática. O procedimento analítico é orientado pelo objetivo central de discutir os pressupostos ontológicos do Estruturacionismo, que suportam esta perspectiva sob a égide da Estratégia como Prática nos estudos no campo da Estratégia Organizacional. Para isso, utilizaram-se os objetivos específicos: a) realizar uma revisão teórica (não exaustiva) da Estratégia como Prática; e b) revisar a Teoria da Estruturação, de Giddens; após, c) propor uma argumentação sobre as especificidades teórico/analíticas que o Estruturacionismo ostenta aos estudos da Estratégia como Prática. A conclusão do processo de argumentação analítica demonstrou uma coerência ontológica adequada aos pressupostos Estruturacionistas adotados na disciplina de Estratégia como Prática na investigação da prática estratégica nas organizações.

### ESTRATÉGIA

**67** A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA CARACTERIZAÇÃO DE AGLOMERADOS PRODUTIVOS. Marilda Todescat, Claudelino Martins Dias Junior, Bruno Cesar de Melo Moreira

Este artigo analisa o papel social corporativo de empresas catarinenses, por meio da identificação de percepções de como estas se utilizam da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como um instrumento de integração vertical com seus fornecedores. Para tanto, discorre-se sobre o entendimento de RSC e aglomerados produtivos como estratégias de convergência para a formação de uma cultura orientada ao desenvolvimento socioeconômico. O suporte metodológico de análise dos dados é de caráter exploratório, caracterizando um estudo de natureza qualitativa, com resultados obtidos por meio da determinação de indicadores de interação relacionados à RSC, propostos segundo o Instituto Ethos e o Sebrae, no Brasil (2009). Preliminarmente, observa-se que os conceitos de cadeia produtiva e cadeia de suprimentos são pré-condições para o alcance de estágios de desenvolvimento econômico compartilhado, representados pela formação de Arranjos Produtivos Locais (APLs). Os resultados da pesquisa de campo sugerem que inexista uma orientação de formação de aglomerados produtivos mais complexos em empresas de pequeno, médio e grande portes analisadas, dado o incipiente conjunto de interações verticais verificadas entre elas e seus fornecedores.

### ADMINISTRAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

**84** UMA PERSPECTIVA SOCIO-TÉCNICA SOBRE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS. Josivania Silva Farias, Eduardo Raupp de Vargas

O objetivo deste artigo é discutir os conceitos de inovação em serviços e rede tecnoeconômica e desenvolver uma abordagem sociotécnica para análise da inovação no setor de serviços. Dois pressupostos servem como diretrizes para essa perspectiva: primeiro, serviços podem ser vistos como resultados sociotécnicos e, portanto, são adequados para uma abordagem integradora da inovação; segundo, a RTE

tem uma visão sociotécnica do fenômeno inovação, sem uma visão dualista das inovações tecnológicas e não tecnológicas. Conceitos de inovação são discutidos e a isso se segue uma discussão das características dos serviços e da RTE, de forma a articular essa abordagem para a pesquisa no setor de serviços. O artigo apresenta uma proposta baseada na análise da literatura existente do tema, assim como faz propostas que podem tornar-se integrantes de uma agenda de pesquisas no campo da inovação em serviços.

### FINANÇAS

**100** CRIAÇÃO DE VALOR EM FUSÕES E AQUISIÇÕES BRASILEIRAS. Luiz Felipe Jacques da Motta, Priscila Vale Costa de Oliveira, Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte, Antonio Carlos Figueiredo Pinto, Marcelo Cabus Klotzle

O presente trabalho tem como objetivo analisar se as operações de fusões e aquisições brasileiras promoveram, efetivamente, maior eficiência para a empresa resultante e maiores benefícios para seus acionistas. Para isso, é realizada uma análise quantitativa dos indicadores de criação de valor e operacionais de empresas brasileiras não financeiras de capital aberto, que participaram de operações de fusão ou aquisição entre janeiro de 2005 e dezembro de 2010. A contribuição deste estudo consiste em aumentar a compreensão de um tema controverso e relevante tanto para a área acadêmica quanto para o meio empresarial, além de auxiliar na identificação, por meio de evidências empíricas, de alguns dos fatores condicionantes de resultados na adoção desta estratégia empresarial no Brasil.

### RECURSOS HUMANOS \_\_\_\_\_

**120** A DIALÉTICA DO PRAZER E SOFRIMENTO DE ACADÊMICOS: UM ESTUDO COM MESTRANDOS EM ADMINISTRAÇÃO. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, Diogo Henrique Helal

Este estudo objetiva a apropriação de conceitos da Psicodinâmica Dejouriana para entender o processo de prazer e sofrimento de mestrados em Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), localizada em João Pessoa, na Paraíba. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista. Após análise, foi possível emitir conclusões nesses termos: apesar da coexistência de prazer e sofrimento na atividade desenvolvida, percebeu-se que a exigência de qualidade e quantidade das atividades conflitam com o tempo que possuem para desenvolvê-las, fazendo com que se sintam pressionados e até castigados, o que pode terminar por afetar o funcionamento psíquico.