

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. 16 • n. 4 • p. 01-138 • out./dez. 2017

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

Presidente: Prof. Air Rabelo

**UNIVERSIDADE FUMEC**

Reitor: Prof. Fernando de Melo Nogueira

Vice-reitoria: Prof. Guilherme Guazzi Rodrigues

Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão: Profª. Drª. Maria Leticia Firpe Penna

Pró-reitor de Graduação: Prof. Guilherme Guazzi Rodrigues

Pró-reitoria de Planejamento e Administração: Prof. Márcio Dario da Silva

**FACE FUMEC**

Diretor Geral: Prof. Marco Túlio de Freitas

Diretora de Ensino: Profª. Renata de Sousa da Silva Tolentino

**EDITOR**

Henrique Cordeiro Martins, Universidade FUMEC – Editor Geral

Cid Gonçalves Filho, 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**

Renata Keller Silva de Abreu

E-mail: renata.ksa@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

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. 16, n. 4, 2017**

**Belo Horizonte / MG: FUMEC.**

**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:

CAPES - 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

Projeto gráfico e editoração: Editora e Publicidade Arte & Diagramação

Site: [www.artediagramacao.com.br](http://www.artediagramacao.com.br)

E-mail: [publicidade@artediagramacao.com.br](mailto:publicidade@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 multimeios, 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

A Universidade FUMEC, em atendimento às suas funções de ensino, pesquisa e extensão e com fundamento nos princípios e fins da educação nacional, tem por missão: *formar cidadãos conscientes de sua responsabilidade social, portadores dos valores de justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção nos diversos setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.*

## 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 Faces Journal. Como de costume, procurando cobrir vários campos dos estudos organizacionais, apresentamos, na presente edição, artigos sobre temas atuais e instigantes, os quais permeiam as atividades acadêmicas e gerenciais. Esperamos, assim, que os textos aqui publicados possam contribuir para a pesquisa científica e para as práticas gerenciais, de forma significativa.

Os artigos que compõem este número são:

Empoderamento de Delegadas: o que os homens pensam sobre isso?

Rosilaine Aparecida Pinto, Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (Im)possível articulação em Fundação De Minas Gerais

Leandro Pinheiro Cintra, Juliana Barbosa e Oliveira, Allan Claudius Queiroz Barbosa, David Franco

Escala de Competências Gerenciais em Grupos de Pesquisa

Pablo Fernando Pessoa de Freitas, Catarina Cecília Odelius

Formação de Professores de Ensino Superior para a Gestão: perspectivas e consequências

Milka Alves Correia Barbosa, Maria Teresa Geraldo Carvalho, Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé, José Ricardo Costa de Mendonça

Relation between the Market Risk and the Quality of Accounting Information for the Brazilian Financial Institutions

Fernando Maciel Ramos, Renan Caramori

A Evolução da Ambidestria Internacional nas Pequenas e Médias Empresas (PMES).

Graziela Breitenbauch de Moura, Dinorá Eliete Floriani

Coopetição: será que realmente importa?

Natália Rohenkohl do Canto, Ana Carolina Salles, Bruno Anicet Bittencourt

Boa leitura,

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Editores da 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 to managerial practices.

The articles included in this issue are:

Empowerment of Delegates: what men think about it?

Rosilaine Aparecida Pinto, Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Human Resources, Competencies and Performance: (Im)Possible articulation at a Foundation in Minas Gerais

Leandro Pinheiro Cintra, Juliana Barbosa e Oliveira, Allan Claudius Queiroz Barbosa, David Franco

Managerial Skills in Research Groups Scale  
Pablo Fernando Pessoa de Freitas, Catarina Cecília Odelius

Higher Education Teacher Training For Management: perspectives and consequences

Milka Alves Correia Barbosa, Maria Teresa Geraldo Carvalho, Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé, José Ricardo Costa de Mendonça

Relation between the Market Risk and the Quality of Accounting Information for the Brazilian Financial Institutions

Fernando Maciel Ramos, Renan Caramori

The Evolution of International Ambidexterity of Small and Medium sized enterprises (SMES)  
Graziela Breitenbauch de Moura, Dinorá Eliete Floriani

Coopetition: Does It Really Matter?  
Natália Rohenkohl do Canto, Ana Carolina Salles, Bruno Anicet Bittencourt

Good read,  
Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins  
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Editors Revista de Administração FACES  
Journal - Universidade FUMEC

### RECURSOS HUMANOS

#### 08 EMPODERAMENTO DE DELEGADAS: O QUE OS HOMENS PENSAM SOBRE ISSO?

Rosilaine Aparecida Pinto, Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Esta pesquisa analisou a percepção dos delegados da Polícia Civil de Ribeirão das Neves acerca do empoderamento profissional das delegadas do mesmo município. Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, qualitativa, um estudo de caso com os delegados das delegacias de Polícia Civil de Ribeirão das Neves, região metropolitana de Belo Horizonte/MG. Os resultados apontaram o desenvolvimento do processo de empoderamento das delegadas, com destaque para o reconhecimento dos delegados da qualificação e contribuição profissional da delegada para a instituição e para a sociedade. Identificou-se que os valores tradicionais da cultura machista e patriarcal ainda reproduzem estereótipos e barreiras de gênero na instituição policial, mas a maior presença das delegadas tem contribuído para o enfraquecimento dessa cultura e favorecido o processo de empoderamento da mulher.

### RECURSOS HUMANOS

#### 27 RECURSOS HUMANOS, COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO: (IM)POSSÍVEL ARTICULAÇÃO EM FUNDAÇÃO DE MINAS GERAIS

Leandro Pinheiro Cintra, Juliana Barbosa e Oliveira, Allan Claudius Queiroz Barbosa, David Franco

Este artigo tem por objetivo descrever e analisar como gestores organizacionais e profissionais do setor de Recursos Humanos de uma fundação de direito privado localizada em Minas Gerais compreendem e promovem a articulação entre gestão de desempenho e gestão de competências na implementação de estratégias. De natureza descritiva e qualitativa, a estratégia de investigação adotada contempla um estudo de caso único. Foram realizadas análises documentais e entrevistas de roteiro semiestruturado com profissionais diversos na fundação, representados principalmente por membros da liderança formal e membros da área de Gestão de Recursos Humanos. As principais conclusões indicam que, embora a sistematização racional da gestão do desempenho e da gestão de competências sejam essenciais para o

seu acompanhamento e melhoria contínua, uma condução humanizada dos processos também se faz necessária, de modo a promover as adaptações e inovações pertinentes ao estabelecimento de um ambiente de trabalho produtivo e desenvolvedor.

### ESTRATÉGIA

#### 45 ESCALA DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GRUPOS DE PESQUISA

Pablo Fernando Pessoa de Freitas, Catarina Cecília Odelius

Este estudo objetivou desenvolver uma escala de medida de Competências Gerenciais (CG) em Grupos de Pesquisa (GP) a partir de revisão de literatura baseada em artigos empíricos sobre classificações de CG, publicados entre 2005 e 2015, e de dados provenientes de estudos anteriores, tais como, gravações em áudio, transcrições de entrevistas, relatórios de campo e instrumentos preliminares. Esses insumos possibilitaram a elaboração de questionário que, após ser submetido a análise semântica e teórica de juízes e pré-teste, foi respondido por 528 participantes de GP. A análise fatorial exploratória revelou o agrupamento das competências em dois fatores: Gestão de pessoas e de resultados de pesquisa; e 2 – Captação de recursos e de pessoas, perfazendo 51,1% da variância total explicada, com índice de confiabilidade  $\alpha = 0,983$  e  $\alpha = 0,903$ , respectivamente. Esses resultados são parcialmente semelhantes aos encontrados em outros estudos. Ao final, foram apontadas limitações, recomendações e agenda para realização de pesquisas futuras.

### ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

#### 66 FORMAÇÃO DE PROFESSORES DE ENSINO SUPERIOR PARA A GESTÃO: PERSPECTIVAS E CONSEQUÊNCIAS

Milka Alves Correia Barbosa, Maria Teresa Geraldo Carvalho, Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé, José Ricardo Costa de Mendonça

O trabalho buscou analisar como professores de uma universidade federal brasileira percebem o papel que as políticas públicas e organizacionais têm na formação dos academic-managers. Argumenta-se que diante dos papéis-chave que os professores-gestores desempe-

nam nas instituições de ensino superior; entende-se que há necessidade de políticas públicas (PP) e políticas organizacionais (PO) voltadas a formação desses atores. A investigação, baseada num estudo de caso, adotou uma perspectiva qualitativa e os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas com professores-gestores do nível estratégico da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Em resposta ao objetivo geral desta pesquisa, os dados mostraram que os professores nesta universidade percebem uma lacuna de PPs e POs que os prepare para desempenhar o papel de gestor e apontam fatores como a temporalidade do papel de gestor; a priorização dos papéis de professor e de pesquisador sobre o de gestor; podem ser tomados como possíveis entraves ao desenvolvimento de tais políticas.

### FINANÇAS

**85** RELATION BETWEEN THE MARKET RISK AND THE QUALITY OF ACCOUNTING INFORMATION FOR THE BRAZILIAN FINANCIAL INSTITUTIONS Fernando M. Ramos, Renan Caramori

**Abstract:** The study aimed to analyze the relationship between the market risk and the quality of accounting information of Brazilian financial institutions. The variables used in the study were: (i) volatility of the stock; (ii) quality of information accounting index through disclosure; (iii) size, profitability and debt. The survey sample consists of 55 organizations belonging to the financial segment of the BM&FBovespa. The results of multiple linear regression analysis demonstrated a significant compared to the proposed model with a power of explanation of 52.10%. The results converged to explain the study's assumption, resulting in a significant negative correlation between volatility and quality of accounting information, as well as volatility and size, and profitability. Starting from the main point, it is concluded that companies with a higher level of disclosure have lower volatility of stock returns, effecting thus cited and presumed importance attached by the market to the accounting information.

### ESTRATÉGIA

**102** A EVOLUÇÃO DA AMBIDESTRIA IN-

TERNACIONAL NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES) Graziela Breitenbauch de Moura, Dinorá Eliete Floriani

O trabalho apresenta a relação do grau de internacionalização (GRI), da ambidestria internacional e do desempenho organizacional em pequenas e médias empresas (PMEs) exportadoras brasileiras. Ressalta a importância da ambidestria internacional nas capacidades das empresas. Por meio de uma survey em 138 PMEs brasileiras a pesquisa verificou as relações dos três construtos no campo dos negócios internacionais. Esta pesquisa utilizou a técnica do Modelo de Equações Estruturais para a análise, com o método do PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling), também chamada de path modeling. Os resultados apontam que o maior GRI desenvolve a ambidestria internacional e que melhora o desempenho da PME. Também revelou que o GRI tem efeito positivo no desempenho organizacional da PME. Sugerem-se futuros estudos em grandes empresas e em multinacionais para verificar o desenvolvimento da perspectiva da ambidestria internacional e sua influência.

### ESTRATÉGIA

**118** COOPETIÇÃO: SERÁ QUE REALMENTE IMPORTA? Natália Rohenkohl do Canto, Ana Carolina Salles, Bruno Anicet Bittencourt

Este artigo apresenta um estudo bibliométrico com o objetivo de analisar a literatura acadêmica que usa o termo coopetição como assunto central na área de administração nos últimos 20 anos. Foram analisados 380 artigos da base de dados do Google Scholar de acordo com um procedimento quantitativo, exploratório e descritivo. Os resultados mostram que a publicação sobre o assunto é recente e crescente, concluindo-se que o termo coopetição é atual e relevante. O conceito pode ser considerado um tópico dentro da área de administração, sendo associado à inovação e à busca e ao compartilhamento de conhecimento, com o objetivo de garantir vantagens competitivas. O uso e a difusão da coopetição mostraram-se mais relacionados aos benefícios e motivos pelos quais se adota esse tipo de relacionamento.