

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. 17 • n. 4 • p. 01-147 • out./dez. 2018

**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 Lectícia 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  
Jefferson Lopes La Falce - Universidade FUMEC  
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, CEPAD/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. 17, n. 4, 2018**  
**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:

**Transferência de Conhecimento Tecnológico: análise dos fatores indutores e restritivos à aquisição de conhecimento em dois hospitais do norte de Angola**

José Márcio de Castro, Manuel Adelino Nascimento, Rodrigo Baroni Carvalho

**Ecosistemas do “trio de ferro” Paulista segundo seus Torcedores**

Edson Coutinho da Silva, Alexandre Luzzi Las Casas

**A Influência da Estratégia de Patrocínio no Desempenho**

Jessica Nunes de Alcântara, Sabrina Soares da Silva, Francisval de Melo Carvalho

**A Produção em Internacionalização do Ensino Superior: uma análise a partir da base da Web Of Science**

Fernando Gazzoni, Flavia Luciane Scherer, Natália Pavanelo Pivetta, Maíra Nunes Piveta, Andréa Bach Rizzatti

**A Reputação do Gestor Influencia o Desempenho Empresarial?**

Ana Jeniffer Rebouças Maia, Francisca Everlene Nogueira Pessoa, Emanuel Mamede Sousa da Silva, Márcia Martins Mendes De Luca, Alessandra Carvalho de Vasconcelos.

**Mapa ou Território? A experiência de Consultores na Identificação de Rotinas Organizacionais**

Erick Cardoso da Silva Figueira, Sandra Regina da Rocha-Pinto

**Governança no Setor Público: um estudo na Administração Direta Estadual**

Cícero Rodrigues Barbosa, Fernando De Abreu Faria

Boa leitura,

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce

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:

**Technological Knowledge Transfer: analysis of the inductive and restricting factors of knowledge acquisition in two hospitals in the North of Angola**

José Márcio de Castro, Manuel Adelino Nascimento, Rodrigo Baroni Carvalho

**Ecosystems of Sports Clubs from São Paulo according to Fans**

Edson Coutinho da Silva, Alexandre Luzzi Las Casas

**The Influence of Strategy of Sponsorship on Performance**

Jessica Nunes de Alcântara, Sabrina Soares da Silva, Francisval de Melo Carvalho

**The Production in Internationalization of Higher Education: an analysis from the Basis Of Web Of Science**

Fernando Gazzoni, Flavia Luciane Scherer, Natália Pavanelo Pivetta, Maíra Nunes Piveta, Andréa Bach Rizzatti

**Does CEO Reputation Influence Corporate Performance?**

Ana Jeniffer Rebouças Maia, Francisca Everlene Nogueira Pessoa, Emanuel Mamede Sousa da Silva, Márcia Martins Mendes De Luca, Alessandra Carvalho de Vasconcelos.

**Map or Territory? The Experience of Consultants in the Identification of Organizational Routines**

Erick Cardoso da Silva Figueira, Sandra Regina da Rocha-Pinto

**Governance in the Public Sector: a study in Direct State Administration**

Cícero Rodrigues Barbosa, Fernando De Abreu Faria

Good read,

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Editors Revista de Administração FACES Journal - Universidade FUMEC

### MERCADOLOGIA

**08** TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO TECNOLÓGICO: ANÁLISE DOS FATORES INDUTORES E RESTRITIVOS À AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO EM DOIS HOSPITAIS DO NORTE DE ANGOLA José Márcio de Castro, Manuel Adelino Nascimento, Rodrigo Baroni Carvalho

O artigo se propõe a investigar a dinâmica da transferência de conhecimento entre fornecedores de equipamentos médico-hospitalares para os hospitais. Partindo-se de uma perspectiva teórica sobre a transferência de conhecimento, discutiram-se os diversos fatores que podem induzir ou dificultar tal processo. A pesquisa de natureza qualitativa abrangeu dois estudos de casos de hospitais de referência da região Norte de Angola, que possuem equipamentos tecnológicos adquiridos de fornecedores estrangeiros. Os resultados apontam que os fatores como qualidade do relacionamento entre fonte e receptora e proximidade cultural exercem influência importante na transferência de conhecimento entre as empresas fornecedoras e os hospitais. A capacidade para transferir o conhecimento e a motivação da fonte, a capacidade absorviva e motivação da receptora emergem também como fatores relevantes para a transferência de conhecimento.

### MERCADOLOGIA

**27** ECOSSISTEMAS DO “TRIO DE FERRO” PAULISTA SEGUNDO SEUS TORCEDORES Edson Coutinho da Silva, Alexandre Luzzi Las Casas

Ecossistema esportivo é uma premissa para a elaboração de planos de marketing esportivo. Assim, este artigo visa compreender e analisar o ecossistema esportivo de Corinthians, Palmeiras e São Paulo, segundo os seus torcedores e, também, averiguar as similaridades e diferenças entre eles. Este estudo exploratório, coletou um instrumento em 704 torcedores em 9 partidas entre fevereiro e março de 2017. Análise paramétrica (ANOVA) e Post-hoc Scheffé foram usados para produzir os resultados. Três hipóteses foram propostas, contudo, somente uma foi alcançada integralmente. Os resultados mostraram que o Corinthians tem um ecossistema diferente de Palmeiras e São Paulo; Palmeiras e São Paulo têm muitas seme-

lhanças em diversos tópicos de seus ecossistemas e, ainda, estes 2 clubes são os mais bem administrados, segundo os torcedores. Quanto aos componentes mais críticos do ecossistema esportivo, administração de clube, estádio, parcerias & patrocínios e mídias, foram os mais destacados pelos seus torcedores.

### ESTRATÉGIA

**54** A INFLUENCIA DA ESTRATÉGIA DE PATROCÍNIO NO DESEMPENHO Jessica Nunes de Alcântara, Sabrina Soares da Silva, Francisval de Melo Carvalho

Neste trabalho verificou a influência da estratégia de patrocínio às indústrias esportiva e criativa sobre o desempenho das empresas brasileiras de capital aberto no período de 2007 a 2013. A amostra foi constituída de 31 empresas que tem suas ações negociadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3) e que possuem balanços sociais Ibase. A natureza do estudo é quantitativa e os dados foram coletados por meio do banco de dados Economatica®, balanços sociais Ibase, relatórios administrativos, relatórios sociais e de sustentabilidade publicados anualmente pelas empresas estudadas. A técnica estatística utilizada para atender o objetivo proposto foi a regressão múltipla. Como resultado, percebeu que o patrocínio ao esporte, bem como o patrocínio à cultura, tem relação positiva com o desempenho econômico das empresas. Os resultados deste trabalho são relevantes, pois mostram a importância econômica para as empresas que adotam patrocínios as indústrias esportiva e criativa como estratégia.

### ESTRATÉGIA

**70** A PRODUÇÃO EM INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE A PARTIR DA BASE DA WEB OF SCIENCE Fernando Gazzoni, Flavia Luciane Scherer, Natália Pavanelo Pivetta, Máira Nunes Piveta, Andréa Bach Rizzatti

A internacionalização do ensino superior pode ser analisada sobre diversos prismas, diante disso a presente pesquisa justifica-se à medida que busca identificar e analisar os principais aspectos das publicações no campo de estudo, apontando os hot topics da

temática. Para a realização deste estudo, utilizou-se a pesquisa bibliométrica na base de dados da Web of Science, compreendendo as publicações sobre o tema no período de 2007 a 2016. Foram encontradas 1146 publicações, que evidenciaram a existência de um grande número de autores e instituições que publicam sobre a temática, bem como diversas fontes de publicação. Nota-se ainda que grande parte dos estudos estão voltados para a área da educação e possuem o inglês como idioma predominante. Os termos “globalização” e “universidade” foram identificados como hot topics no estudo da temática, possivelmente por serem considerados termos correlatos ao objeto de estudo e não uma área específica de estudo.

### ORGANIZAÇÕES

**89** A REPUTAÇÃO DO GESTOR INFLUENCIA O DESEMPENHO EMPRESARIAL? Ana Jennifer Rebouças Maia, Francisca Everlene Nogueira Pessoa, Emanuel Mamede Sousa da Silva, Márcia Martins Mendes De Luca, Alessandra Carvalho de Vasconcelos

Este estudo investiga a relação entre a reputação de líderes e o desempenho, sob quatro dimensões (inovadora, internacional, operacional e de mercado), nas companhias abertas brasileiras. Para tanto, a pesquisa descritiva, quantitativa e documental, reúne uma amostra de 34 empresas cujos líderes participaram do ranking Merco Líderes 2016. Foram aplicados testes de diferenças entre médias, correlação de Spearman e regressão linear múltipla. Os resultados indicam que há diferença entre o desempenho de mercado nas empresas com líderes de maior reputação e o daquelas com líderes de menor reputação. Ressalta-se que, à luz da Teoria da Economia dos Custos de Transação e da Teoria da Agência, a reputação do gestor, percebida pelos stakeholders, ajuda a reduzir os custos de transação e de agência, podendo, portanto, influenciar o desempenho empresarial. Entretanto, contrariando as teorias adotadas no estudo, conclui-se que a reputação dos líderes não é capaz de influenciar o desempenho multidimensional das empresas.

### ORGANIZAÇÕES

**108** MAPA OU TERRITÓRIO? A EXPERIÊNCIA DE CONSULTORES NA IDENTIFICAÇÃO DE ROTINAS ORGANIZACIONAIS Erick Cardoso da Silva Figueira, Sandra Regina da Rocha-Pinto

Problematizações envolvendo a dinâmica operativa de rotinas organizacionais vêm apresentando desafios crescentes para pesquisadores do constructo, ao considerar dificuldades e limitações circunstanciais da identificação do fenômeno em diferentes ambientes e contextos de ocorrência. Nessa perspectiva, por meio de uma abordagem fenomenográfica, esta investigação teve por objetivo coletar concepções de consultores externos sobre a identificação de rotinas organizacionais em suas experiências profissionais. Quatro diferentes modos de identificar o fenômeno emergiram dos relatos como resposta a esse problema de pesquisa: o fundamento em artefatos; o questionamento ao agente; a observação da prática; e a construção coletiva. O presente estudo sugere que a consistência de um entendimento pontual sobre a prática organizacional, entre consultores e agentes e entre os agentes da rotina, é influenciada por condições relacionais, refletidas em mecanismos de poder e confiança que envolvem esses sujeitos, sugerindo aos consultores o desenvolvimento de competências específicas para promover a identificação de rotinas nas organizações.

### GESTÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA

**129** GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA ESTADUAL Cícero Rodrigues Barbosa, Fernando De Abreu Faria

A governança no setor público ainda é incipiente na administração pública do país, fato que indica a necessidade de novos estudos na área em função da importância e relevância do tema para uma gestão pública mais efetiva. O objetivo central deste artigo consiste em analisar de que forma a adoção dos princípios de governança no setor público propostos no modelo do PSC/IFAC (2001), o Estudo 13, pode contribuir para uma gestão pública mais efetiva na administração direta do Estado de Goiás. No método foi utilizada uma abordagem qualitativa, de cunho descritivo. Quanto aos meios de investigação, utilizou-se a pesquisa documental, bibliográfica e o estudo de caso múltiplo na administração direta estadual. Os resultados indicaram que o modelo de governança praticado na administração direta do Estado de Goiás obteve alguns avanços nos últimos anos, mas ainda possui amplo espaço para evoluir por meio da adoção das melhores práticas indicadas pelo PSC/IFAC.