

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. 19 • n. 4 • p. 01-128 • out./dez. 2020

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

Presidente: Prof. Air Rabelo

**REITOR:**

Prof. Fernando de Melo Nogueira

**PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO:**

Prof. João Batista de Mendonça Filho

**PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO:**

Prof. Márcio Dario da Silva

**PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO:**

Prof. Henrique Cordeiro Martins

**DIRETORA GERAL DA FACE - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

Profª. Renata de Sousa da Silva Tolentino

**EDITOR**

Daniel Jardim Pardini – Editor Geral

**EDITORES ASSOCIADOS**

Prof. Cid Gonçalves Filho, Universidade FUMEC

Prof. Carlos Alberto Gonçalves, CEPEAD/UFMG

**CONTATO PRINCIPAL****Daniel Jardim Pardini**

Professor Doutor

Universidade Fumec

Rua Cobre, 200 - 1º andar - Bairro Cruzeiro

30310-190 - Belo Horizonte - MG

E-mail: faces@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. 19, n. 4, 2020****Belo Horizonte / MG: FUMEC.****Trimestral****ISSN 1984-6975 (online)****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: Alex Andrade Edições

Site: [www.artediagramacao.com.br](http://www.artediagramacao.com.br)E-mail: [aandrade9@gmail.com](mailto:aandrade9@gmail.com)**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, há 20 anos, 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 50 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.

A instituição, sem fins lucrativos, 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 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 extensa 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

Nesta última edição de 2020 da Revista *FACES Journal* foram aprovados artigos que tratam das temáticas de Aprendizagem, Competências, Ocupação Profissional, Cadeia de Suprimentos e Economia Compartilhada.

Os dois primeiros *papers* abordam processos de aprendizagem na ambiência coletiva. O primeiro estudo desenvolve uma escala de avaliação de estratégias de aprendizagem informal na busca de competências de pesquisas realizadas em grupo. Já o segundo trabalho trata dos aspectos facilitadores de aprendizagem em grupos multifuncionais de projetos inovadores.

No artigo seguinte os autores aplicam a escala de competências relativa ao uso do Sistema Eletrônico de Informação para avaliar a percepção do domínio de habilidades geradas na transferência da gestão de documentos e processos administrativos para o ambiente virtual, no âmbito de duas instituições públicas. Ainda na perspectiva das competências, o outro artigo aborda as funcionalidades do *job rotation* na realização de tarefas, na eficiência, nos relacionamentos e no senso crítico dos funcionários envolvidos.

Faz parte também dessa edição a pesquisa sobre os desafios da atuação de mulheres brasileiras na carreira de negócios no comércio internacional. O artigo indica os obstáculos dessas profissionais ao negociar com países de culturas tradicionais e outras dimensões de gênero que interferem em suas atividades.

As relações intra organizacionais na cadeia de suprimentos são contempladas no sexto artigo dessa edição. O estudo mostra que os relacionamentos que fortalecem os laços entre parceiros nas cadeias de suprimentos exercem influência positiva no desempenho da cadeia.

O *paper* que encerra o número 4, de 2020, trata da influência das plataformas digitais na intermediação de conexões, relacionamentos e interações interpessoais na, denominada, economia compartilhada. A teoria do ator-rede é contextualizada para en-

tender o caso de aluguel de serviços de goleiros na cultura brasileira futebolística.

Esperamos que degustem a leitura dos artigos selecionados e que sejam úteis para suas pesquisas e novos conhecimentos das áreas temáticas editadas.

Os artigos que compõem este número são:

ASSESSING INFORMAL LEARNING STRATEGIES IN RESEARCH GROUPS TRAINING PROGRAMS OF TOP BRAZILIAN PUBLIC FIRMS, Filipe de Castro Quelhas.

FACILITATING ASPECTS OF LEARNING IN MULTIFUNCTIONAL GROUPS OF INNOVATIVE PROJECTS, Marcelo Ribeiro Silva, Leticia Rodrigues da Fonseca, Sheldon William Silva, Guilherme Marques Pereira.

ESCALA DE DOMÍNIO DE COMPETÊNCIAS RELATIVAS AO USO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES, Paulo José Góes Daltro, Catarina Cecília Odelius, Pablo Fernando Pessoa de Freitas.

O *JOB ROTATION* COMO MECANISMO PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS, Pedro Ivo Sarti Jordano, Marise Regina Barbosa Uemura, Liliana Vasconcellos Guedes

TRADER: UMA PERSPECTIVA NA VISÃO DAS MULHERES, Roberto Birch Gonçalves, Karen Cristine Cardoso.

CAPACIDADES RELACIONAIS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS: REVISÃO INTEGRATIVA, Rondinelli Heitor Resende Andrade, Rita de Cássia Arantes, Cleber Carvalho de Castro.

PLATFORM CULTURE IN THE SHARING ECONOMY: A RENTAL GOALKEEPERS CASE STUDY, Alexandre Borba da Silveira, Norberto Hoppen.

Tenham todos uma ótima leitura,  
Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Editor da Revista de Administração *FACES Journal* - Universidade FUMEC

**Dear Researchers, Academics and Business Community**

In this latest edition of 2020 of the FACES Journal the articles approved deal with the themes of Learning, Skills, Professional Occupation, Supply Chain and Shared Economy.

The first two papers address learning processes in the collective work environment. The first study develops a scale for evaluating informal learning strategies in search of research skills carried out in groups. The second work deals with aspects that facilitate learning in multifunctional groups of innovative projects.

In the following article the authors apply the skills scale related to the use of the Electronic Information System (SEI) to assess the perception of the domain of skills generated in the transfer of the management of documents and administrative processes to the virtual environment of two public institutions.

Still from the perspective of competencies, the other article addresses the functionalities of job rotation in performing tasks, efficiency, relationships and the critical sense of the employees.

Also part of this edition is the research on the challenges of the performance of Brazilian women in their business career in international trade. The article indicates the obstacles of these professionals when negotiating with countries of traditional cultures and other dimensions of gender that interfere in their activities.

Intra-organizational relationships in the supply chain are covered in the sixth article of this edition. The study shows that relationships that strengthen ties between partners in supply chains have a positive influence on chain performance.

The paper that closes the session 4 from 2020 deals with the influence of digital platforms in the intermediation of connections, relationships and interpersonal interactions in the so-called shared economy. The actor-network theory is contextualized to understand the case of renting services from goalkeepers in Brazilian football culture.

We hope that you enjoy reading the selected articles and that they will be useful for your research and new knowledge of the edited thematic areas.

The articles included in this issue are:

**ASSESSING INFORMAL LEARNING STRATEGIES IN RESEARCH GROUPS TRAINING PROGRAMS OF TOP BRAZILIAN PUBLIC FIRMS**  
Filipe de Castro Quelhas.

**FACILITATING ASPECTS OF LEARNING IN MULTIFUNCTIONAL GROUPS OF INNOVATIVE PROJECTS**  
Marcelo Ribeiro Silva, Letícia Rodrigues da Fonseca, Sheldon William Silva, Guilherme Marques Pereira.

**COMPETENCE DOMAIN SCALE CONCERNING THE USE OF ELECTRONIC INFORMATION SYSTEM SEI**  
Paulo José Góes Daltro, Catarina Cecília Odelius, Pablo Fernando Pessoa de Freitas.

**JOB ROTATION AS A MECHANISM FOR DEVELOPING SKILLS**  
Pedro Ivo Sarti Jordano, Marise Regina Barbosa Uemura, Liliana Vasconcellos Guedes.

**TRADER: A PERSPECTIVE ON WOMEN'S VISION**  
Roberto Birch Gonçalves, Karen Cristine Cardoso.

**RELATIONSHIP CAPACITIES IN THE SUPPLY CHAIN: INTEGRATIVE REVIEW**  
Rondinelli Heitor Resende Andrade, Rita de Cássia Arantes, Cleber Carvalho de Castro.

**PLATFORM CULTURE IN THE SHARING ECONOMY: A RENTAL GOALKEEPERS CASE STUDY**, Alexandre Borba da Silveira, Norberto Hoppen.

Have all a very good read,  
Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Editor of the Revista de Administração FACES  
Journal - Universidade FUMEC

### 08 ASSESSING INFORMAL LEARNING STRATEGIES IN RESEARCH GROUPS TRAINING PROGRAMS OF TOP BRAZILIAN PUBLIC FIRMS

Filipe de Castro Quelhas.

The learning phenomenon in workplace has been object of great interest in studies by researchers and informal learning, through learning strategies respond for a relevant part in research competencies achievement. This study aimed to adapt a evaluation scale for this purpose in order to contribute to understanding how learning strategies are applied by participants to achieve research competencies in groups. The data were collected from members of research groups registered in CNPq and underwent descriptive statistics, exploratory and confirmatory factor analysis (CFA) in order to validate the scale. Learning strategies were grouped in five factors (Active reflection, Reproduction, Seeking help through interpersonal relationships, Seeking help from written material and Practical application) and results indicated that CFA had adjustments near to the empirical model (CFI=0,902; RMSEA=0,80 e  $\chi^2/DF=2,5$ ) but better than theoretical model, indicating that the instrument can be improved to meet the theoretical expectation.

### 19 FACILITATING ASPECTS OF LEARNING IN MULTIFUNCTIONAL GROUPS OF INNOVATIVE PROJECTS

Marcelo Ribeiro Silva, Letícia Rodrigues da Fonseca, Sheldon William Silva, Guilherme Marques Pereira.

The main objective of this article is to present the main aspects that facilitate learning in organizations at the group level. We present and discuss the main theoretical postulates on this theme and some reflections on the theoretical tradition of the Group Processes. Methodologically, we opted for qualitative case study research, aiming to understand and interpret the phenomenon of group learning according to the perspective of the participants of the situation under investigation. The data triangulation was the strategy of data collection, which involved interviews, non-participant observation and documentary analysis. Relative to the results, the new Model follows a systemic and cyclical version of inputs, processes and outputs. The main contributions were

the discovery of the role of Leader as a Catalyst Agent, the Convergence of Opinions of the group members, the Internal Information Cycle and the re-affirmation of the importance of Psychological Safety for group learning.

### 37 ESCALA DE DOMÍNIO DE COMPETÊNCIAS RELATIVAS AO USO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES

Paulo José Góes Daltro, Catarina Cecília Ode-lius, Pablo Fernando Pessoa de Freitas.

Este artigo tem o objetivo de construir e apresentar evidências de validade de uma Escala de Domínio de Competências Relativas ao Uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). A escala foi desenvolvida a partir de revisão bibliográfica, pesquisa documental, avaliação semântica de juízes e pré-teste. O questionário foi aplicado em duas organizações públicas brasileiras: Universidade de Brasília (UnB) e Superior Tribunal de Justiça (STJ). Participaram do estudo 337 usuários do SEI. Foram realizadas análises descritivas e exploratórias, além de técnicas multivariadas como a análise fatorial exploratória e confirmatória. Os resultados indicaram a pertinência de solução fatorial composta por: fator 1: operações gerais com documentos e processos, com 28 itens; fator 2: procedimentos iniciais no SEI, que contém 10 itens; e fator 3: recursos especiais e usuários externos, com 6 itens; com 65% de variância total explicada e  $\alpha = 0,98$ ,  $\alpha = 0,91$  e  $\alpha = 0,93$ , respectivamente. Quanto à precisão do instrumento, foram verificados bons índices de consistência interna para os fatores.

### 55 O JOB ROTATION COMO MECANISMO PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS

Pedro Ivo Sarti Jordano, Marise Regina Barbosa Uemura, Liliana Vasconcellos Guedes.

O *job rotation* é a prática de rotação de funcionários em postos ou áreas de trabalho horizontalmente, sem que haja promoção. Um dos principais objetivos ao se aplicá-lo é oferecer desenvolvimento e aprendizado ao colaborador que participa. Por meio de entrevistas com profissionais que participaram da experiência de rotação, buscou-se identificar os benefícios do *job rotation* para o desenvolvimento do colaborador, os mecanismos pelos quais a prática desenvolve suas competências e se

existem outros fatores relevantes inerentes ao *job rotation*. Como principais resultados, destacam-se: aquisição de novos conhecimentos técnicos/práticos relevantes para a realização das tarefas; ganhos em eficiência na realização das atividades; aumento do senso crítico do colaborador; obtenção de uma visão global, ou uma visão mais completa do negócio; capacidades de comunicação e relacionamento. Além disso, os participantes identificaram o *job rotation* como sendo um método de aprendizado mais eficaz do que treinamentos formais, por tratar do aprendizado na prática.

### 74 TRADER: UMA PERSPECTIVA NA VISÃO DAS MULHERES

Roberto Birch Gonçalves, Karen Cristine Cardoso.

As mulheres vêm conquistando gradativamente espaço no mercado de trabalho na área de negócios internacionais. Este estudo tem o objetivo de analisar os desafios da atuação da mulher brasileira na carreira de *trader* no comércio internacional. Para tanto, foi realizado um estudo em duas etapas. Na primeira executou-se um estudo exploratório qualitativo no qual foram entrevistadas mulheres *traders* que atuam com negociação internacional. Na segunda realizou-se um estudo descritivo quantitativo com mulheres estudantes de um curso de graduação em Comércio Internacional. Os resultados mostram, do ponto de vista técnico, que a maior dificuldade são as diferenças culturais em negociação internacional, e que a questão do gênero é maior quando a *trader* negocia com países de culturas mais fechadas, também que a visão estereotipada da mulher brasileira *sexy* promove algum risco de assédio. Além disso, para as profissionais que trabalham há mais tempo na área, as responsabilidades familiares têm forte influência na carreira devido ao trabalho demandar longas viagens.

### 92 CAPACIDADES RELACIONAIS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS: REVISÃO INTEGRATIVA

Rondinelli Heitor Resende Andrade, Rita de Cássia Arantes, Cleber Carvalho de Castro.

As relações existentes entre as organizações nas cadeias de suprimentos tem sido objeto de grande interesse da academia. Um dos fatores principais que tem causado tal protagonismo são as vantagens competitivas impulsionadas por esses relacionamentos, tais como: acesso a novos mercados e lucratividade de longo prazo. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo investigar a literatura sobre capacidades relacionais em cadeia de suprimento por meio de uma revisão integrativa. As bases de dados que deram sustentação a este estudo foram *Web of Science* e *Scopus*, o que forneceu, após o processo de inclusão e exclusão, quinze artigos para análise refinada. Os resultados indicam que os relacionamentos que fortalecem os laços entre parceiros nas cadeias de suprimentos exercem influência positiva no desempenho da cadeia. Os resultados também apontam gaps a serem estudados em alguns setores.

### 110 PLATFORM CULTURE IN THE SHARING ECONOMY: A RENTAL GOALKEEPERS CASE STUDY

Alexandre Borba da Silveira, Norberto Hoppen.

The influence of digital platforms can assembly and intermediate connections, relations, and interactions in the sharing economy (SE). However, there is an opportunity to explain the role and agency of digital platforms in consumption and service relations in Brazilian empirical studies. Therefore, this study was designed to analyze how an assemblage of relationships of exchanges happens between consumers and service providers when mediated by digital platforms in SE. Actor-network theory (ANT) was used as a methodology through interviews, observations, and follow-ups of social networks. The results showed that: (1) SE happens to construct through a heterogeneous network between individuals and digital artifacts; (2) the relationships are assembled happen between consumers and service providers through visible and invisible heterogeneous associations, mediated by digital platforms and their features, tools, and algorithms, and (3) This actor-network promotes and disseminates a new digital culture whose main goal is valorization of digital business assemblage.