

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

FACES

JOURNAL

TECNOLOGIA DE GESTÃO EM AÇÃO
MANAGEMENT TECHNOLOGY IN ACTION
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. 3 • p. 01-135 • jul./set. 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. 3, 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

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.brE-mail: aandrade9@gmail.com**Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces
Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG
www.fumec.br/publicacoes/revistas - 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

É com satisfação que vimos comunicar a edição do terceiro número da Revista FACES Journal com artigos que abordam temáticas nas áreas de Pessoas, Empreendedorismo e Marketing.

O primeiro artigo utiliza-se de escalas para medir o comportamento ecológico que associa valores, crenças e sentimentos às condutas ambientais de estudantes. Ainda nos trabalhos que exploram a subjetividade, as duas pesquisas seguintes tratam da gestão de competências em organizações dos setores privado e público. No campo de estudo do empreendedorismo os artigos abordam os efeitos da aprendizagem colaborativa na produção do conhecimento e as implicações da orientação para o empreender na ambiência pública de ensino. A terceira temática apresenta dois estudos mercadológicos com abordagens voltadas para a influência da visibilidade do preço na decisão de compra e o processo de co-criação de valor de *prosumers*, aqueles consumidores que buscam influenciar outros consumidores sobre os produtos que utilizam.

Desejamos que nossos leitores extraiam dos textos os conhecimentos necessários para suas áreas de interesse e pesquisas.

Os artigos que compõem este número são:

COMPORTAMENTO ECOLÓGICO EM TEMPOS DE (IN)SUSTENTABILIDADE

Leonardo Victor de Sá Pinheiro, Diego de Queiroz Machado, João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento, Verónica Peñaloza, José de Queiroz Pinheiro.

CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CASO GERDAU

Maria Paula Novakoski Perides, Nágila Giovanna Silva Vilela, Carine Bastos Sousa, Joel Souza Dutra, Tania Casado.

MULTICASOS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Lana Montezano, Iuri Sivinsky Petry.

COLLABORATIVE KNOWLEDGE BUILDING APLICADA AO ENSINO DO EMPREENDEDORISMO

Fernanda Rizzo, Juliana Matte, Rafael de Lucena Perini, Ana Cristina Fachinelli.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

Vagner Horz, Anderson Betti Frare, Ana Paula Capuano da Cruz, Marco Aurélio Gomes Barbosa.

SE VEJO, COMPRO! EFEITOS DA APRESENTAÇÃO DO PREÇO

Géssica Dal Pozzo, Francine Zanin Bagatini, Eduardo Rech

PROSUMERS E COCRIAÇÃO DE VALOR NA HERBALIFE

Hellen Taynan da Silva Cavalcanti, Thiago Assunção de Moraes, Renata Francisco Baldanza, Jefferson Oliveira da Silva-Lacerda

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

We are pleased to announce the edition of the third edition of the *FACES Journal* with articles that address topics in the areas of Human Resource, Entrepreneurship and Marketing.

The first article uses scales to measure ecological behavior that associates values, beliefs and feelings with the environmental behavior of students. Still in the articles that explore subjectivity, the following two researches deal with the management of competencies in the private and public sectors. In the field of the study of entrepreneurship, the articles address the effects of collaborative learning on the production of knowledge and the implications of guidance for entrepreneurship in the public teaching environment. The third theme presents two marketing studies with approaches focused on the influence of price visibility on the purchase decision and the process of co-creating the value of prosumers, those consumers who seek to influence other consumers on the products they use.

We hope that our readers extract from the texts the knowledge necessary for their areas of interest and research.

The articles included in this issue are:

ECOLOGICAL BEHAVIOR IN TIMES OF (IN) SUSTAINABILITY

Leonardo Victor de Sá Pinheiro, Diego de Queiroz Machado, João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento, Verónica Peñaloza, José de Queiroz Pinheiro

ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMPETENCE MANAGEMENT: THE GERDAU CASE

Maria Paula Novakoski Perides, Nágila Giovanna Silva Vilela, Carine Bastos Sousa, Joel Souza Dutra, Tania Casado.

COMPETENCY-BASED MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN FEDERAL PUBLIC ADMINISTRATION: A MULTI-CASE STUDY

Lana Montezano, Iuri Sivinsky Petry.

COLLABORATIVE KNOWLEDGE BUILDING APPLIED TO TEACHING ENTREPRENEURSHIP

Fernanda Rizzo, Juliana Matte, Rafael de Lucena Perini, Ana Cristina Fachinelli.

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN PUBLIC INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

Vagner Horz, Anderson Betti Frare, Ana Paula Capuano da Cruz, Marco Aurélio Gomes Barbosa.

IF I SEE, I BUY! EFFECTS OF PRICE PRESENTATION

Géssica Dal Pozzo, Francine Zanin Bagatini, Eduardo Rech.

PROSUMERS AND VALUE CO-CREATION IN HERBALIFE

Hellen Taynan da Silva Cavalcanti, Thiago Assunção de Moraes, Renata Francisco Baldanza, Jefferson Oliveira da Silva-Lacerda.

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

08 COMPORTAMENTO ECOLÓGICO EM TEMPOS DE (IN)SUSTENTABILIDADE, Leonardo Victor de Sá Pinheiro, Diego de Queiroz Machado, João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento, Verónica Peñaloza, José de Queiroz Pinheiro.

O presente estudo teve como objetivo identificar as relações existentes entre os valores e crenças ambientais, o sentimento de obrigação moral e o comportamento ecológico de estudantes de graduação em Administração. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário composto por quatro escalas referentes a valores ambientais, crenças ambientais, sentimento de obrigação moral e comportamento ecológico. Utilizando a técnica multivariada de Modelagem de Equações Estruturais baseada nos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), foram obtidos indícios empíricos que, de forma geral, reforçam a relevância de se considerar esses construtos como variáveis independentes e mediadoras que contribuem para uma melhor compreensão dos comportamentos a favor do meio ambiente. Tais resultados sugerem que o cuidado ambiental pode receber influência sobre diversas formas de condutas, sejam voltadas às questões morais, interesses pessoais ou altruístas. Do ponto de vista gerencial, espera-se que os resultados encontrados forneçam subsídios para o incentivo ao comportamento ecológico desde a universidade até as organizações.

26 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CASO GERDAU, Maria Paula Novakoski Perides, Nágila Giovanna Silva Vilela, Carine Bastos Sousa, Joel Souza Dutra, Tania Casado.

As grandes mudanças que o mundo está atravessando têm obrigado as organizações a se transformar para conseguir sobreviver. Nesse artigo é tratada a transformação da cultura organizacional e do modelo de gestão de pessoas. O objetivo consiste em analisar a interação entre a cultura organizacional e a gestão de pessoas por competências na siderúrgica Gerdau. A organização foi escolhida porque está passando por um processo de transformação cultural para ampliar a eficiência e a rentabilidade de suas operações. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e que utiliza como estratégia o estudo de

caso único. As fontes de coleta de dados envolveram documentos públicos e privados e, complementarmente entrevistas semiestruturadas. A análise de conteúdo subsidiou a análise dos dados, que foram discutidos a partir da literatura do campo. A partir dos resultados é notório o quanto a gestão de pessoas por competências é pertinente no processo de transformação da cultura organizacional. As contribuições, limitações e sugestões de pesquisas futuras são apresentadas ao final do artigo.

47 MULTICASOS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, Lana Montezano, Iuri Sivinsky Petry.

Transcorrida mais de uma década do marco legal do uso de competências no contexto público, faz-se mister compreender o processo de implantação da Gestão por Competências (GC) na administração pública. Sendo assim, objetivou-se investigar os motivos que levaram a implantar a gestão por competências, bem como identificar o cenário quanto à implantação de ações vinculadas a este modelo em organizações públicas federais. A pesquisa foi descritiva com abordagem qualitativa, a partir de entrevistas com servidores de 17 organizações públicas federais de diferentes esferas de poder. A partir da análise de conteúdo categorial temática foi possível identificar 22 motivos para adoção da GC, agrupados em cinco categorias, sendo os mais recorrentes relacionados ao reconhecimento dos benefícios do modelo e fundamentação pelo Decreto 5707/2006. As etapas do modelo de GC mais implantadas foram Diagnóstico e Desenvolvimento de Competências, e a que mais pretendem implantar é a continuidade do diagnóstico e reconhecimento de competências.

67 COLLABORATIVE KNOWLEDGE BUILDING APLICADA AO ENSINO DO EMPREENDEDORISMO, Fernanda Rizzo, Juliana Matte, Rafael de Lucena Perini, Ana Cristina Fachinelli.

Para que a construção colaborativa do conhecimento possa se desenvolver em uma atividade de grupo, uma atitude para a aprendizagem colaborativa é necessária. Neste trabalho buscou-se examinar os

fatores que subjazem a atitude colaborativa em situações de aprendizagem, vivenciadas em ambientes acadêmicos, para o ensino do empreendedorismo. O método de pesquisa misto foi aplicado, considerando a análise documental, as falas de grupo, observação e aplicação de uma survey com análise quantitativa descritiva. Os resultados revelaram que os estudantes possuem uma percepção positiva sobre a experiência de aprendizagem colaborativa, demonstrada nos indicadores da pesquisa survey, nas falas de grupo e nos materiais desenvolvidos durante a construção do conhecimento. No entanto, as observações mostraram que os estudantes necessitam de orientação a fim de engajar-se nas atividades propostas de forma produtiva. Conclui-se que a construção colaborativa do conhecimento tem efeitos positivos sobre a produção do conhecimento e a interação entre os alunos.

86 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR, Wagner Horz, Anderson Betti Frare, Ana Paula Capuano da Cruz, Marco Aurélio Gomes Barbosa.

O estudo objetivou verificar a intensidade da Orientação Empreendedora (OE) de Instituições de Ensino Superior (IES) públicas do Sul do País, conforme as dimensões estipuladas por Lumpkin e Dess (1996) e Miller (1983). A metodologia possui viés quantitativo, mediante survey, com uma amostra de 126 servidores. Validou-se os indicadores por meio da Análise Fatorial Exploratória e utilizou-se estatística descritiva para verificar a intensidade dos construtos. Os achados sugerem a presença das dimensões na seguinte escala decrescente: Proatividade; Agressividade Competitiva; Autonomia; Assunção de Riscos e; Comportamento Inovador. Desta maneira evidencia-se o intuito dos servidores em buscar oportunidades que facilitem os procedimentos cotidianos, manifestação de disposição para constante readaptação no setor, e existência de liberdade para desenvolverem e amadurecerem novas ideias. De forma geral, constata-se a existência de barreiras devido à pouca flexibilidade nestas organizações, o que aparentemente torna-se um fator restritivo de inovação e assunção de potenciais oportunidades atreladas ao risco.

103 SE VEJO, COMPRO! EFEITOS DA APRESENTAÇÃO DO PREÇO, Géssica Dal Pozzo,

Francine Zanin Bagatini, Eduardo Rech

O preço é um dos elementos mais evidentes e decisivos para o consumidor no momento da compra. No entanto, face a algumas falhas nos processos operacionais no varejo, os preços são omitidos ou não ficam visíveis ao consumidor. A ausência da informação de preço ao consumidor resulta em um elemento a menos no processo de decisão de compra. O presente estudo investigou a influência da apresentação (ou não) da informação de preço na decisão de compra de produtos de baixo envolvimento. Para isso, foi realizado um experimento de campo em um varejo de materiais para construção. O experimento foi realizado durante dois meses, alternando a apresentação e a ausência do preço junto a um produto. Isto possibilitou identificar uma influência significativa da apresentação do preço no volume de itens vendidos na primeira quinzena do mês. Os resultados apontaram para possíveis influências de questões orçamentárias do consumidor em relação ao fenômeno.

116 PROSUMERS E COCRIAÇÃO DE VALOR NA HERBALIFE, Hellen Taynan da Silva Calvanti, Thiago Assunção de Moraes, Renata Francisco Baldanza, Jefferson Oliveira da Silva-Lacerda

A Lógica Dominante de Serviço torna todos os atores cocriadores de valor. De tal modo, o valor criado após a experiência dos atores pode variar e um mesmo bem (produto ou serviço) pode ser avaliado positivamente por uns e negativamente por outros. Alguns atores podem ainda desempenhar duplo papel sendo ao mesmo tempo produtores e consumidores dos bens. Neste grupo estão os *prosumers* que, em um ambiente online, encontram possibilidades de anunciar propostas de valor e promoverem interação. Objetivou-se, por observação participante e entrevistas, analisar a colaboração em ambiente online pelos *prosumers* da *Herbalife* na adesão e manutenção de novos consumidores. Considerou-se a proposta de valor da empresa e a experiência dos atores na criação deste valor. Os achados permitiram identificar ações positivas e negativas de *prosumers* e a discussão favoreceu a elaboração de um quadro alinhando as premissas da Lógica Dominante de serviço à *Herbalife*.