

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

# FACES

JOURNAL

**TECNOLOGIA DE GESTÃO EM AÇÃO**

**MANAGEMENT TECHNOLOGY IN ACTION**

**[www.revistafaces.fumec.br](http://www.revistafaces.fumec.br)**

Publicação Trimestral da  
Faculdade de Ciências Empresariais  
Universidade FUMEC



UNIVERSIDADE  
**FUMEC/FACE**  
[www.face.fumec.br](http://www.face.fumec.br)

Belo Horizonte - MG

FACES R. Adm. · Belo Horizonte · v. 12 · n. 1 · p. 1-158 · jan./mar. 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. Emílio 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 Dalfvo, 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 Juvenio 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. 1, 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)**

Assinatura anual (3 números): R\$ 90,00

Pedidos: faces@fumec.br

Periodicidade: trimestral

Data de início da circulação: 1º semestre 2000

Versão virtual integral: www.revistafaces.com.br

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

Distribuição: permuta (associações, centros de pesquisas, universidades,  
organizações públicas ou privadas), assinaturas e venda avulsa

Revisor: Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

Projeto gráfico e editoração: Authentica Comunicação

Tiragem: 2000 exemplares

Endereço para Correspondência: FACE - FUMEC / Revista Faces  
Rua Cobre, 200 - Cruzeiro - 30310-190 - Belo Horizonte / MG  
www.revistafaces.fumec.br - 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

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

- Mercadologia
- Organizações
- Políticas Públicas
- Recursos Humanos
- Relações de Trabalho
- Sistemas de Saúde
- Teoria das Organizações

- Ensino e Pesquisa em Administração
- Estratégia
- Finanças
- Gestão da Informação
- Gestão de Operações e Logística
- Gestão Internacional
- Gestão Pública e Governança

- Administração da Ciência e Tecnologia
- Administração Hospitalar
- Casos em Administração Brasileira
- Comportamento Organizacional
- Contabilidade
- Controle Gerencial
- Economia

## **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 apresentados possam contribuir, de forma significativa, para a pesquisa científica e, também, para as práticas gerenciais.

No artigo “Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional”, Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos, Danielle Quintanilha Merhi, Annor da Silva Junior e Priscilla de Oliveira Martins da Silva analisam como os elementos da cultura organizacional e a atuação das lideranças interferem no compartilhamento do conhecimento organizacional.

Com o título “Visão sistêmica do pensamento sistêmico: uso de mapas conceituais”, Pietro Cunha Dolci, Eloisio Bergamaschi e Lilia Vargas evidenciam as principais teorias e metodologias ligadas à estruturação do pensamento sistêmico e seus relacionamentos.

Grigoriy Dvas, no artigo intitulado “Optimization of Administrative Decentralization as a Key Mechanism for Implementation of Regional Politics”, utiliza abordagens metodológicas da psicologia social (teoria da motivação humana) para justificar o estabelecimento de metas para o planejamento econômico estratégico a nível regional.

No artigo “Consequências da implantação do *Balanced Scorecard* nas companhias abertas brasileiras”, Marcos Igor da Costa Santos e Edilson Paulo verificam os efeitos da implantação do *Balanced Scorecard* nos resultados divulgado pelas companhias abertas brasileiras.

Elvis Silveira-Martins, Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Clarissa Ribeiro-Martins, com o artigo “A arte imita a vida? Cultura, valores, poder e liderança nas organizações”, identificam a existência de variáveis do Modelo de Ação Cultural Brasileiro em empresas, por meio da análise do discurso de tiras gerenciais.

O artigo “Explorando as relações entre os valores pessoais, autoconceito dimensão afetiva de segurança e comportamento feminino de consumo: perspectivas a partir da experiência de varejo brasileiro”, de Carlos Mello Moyano e Jorge Lengler, tem por objetivo estudar a relação causal entre os valores pessoais, a dimensão segurança emocional do autoconceito e o comportamento do consumidor em ambientes de varejo.

Finalmente, os autores, Eda Castro Lucas de Souza, Cristina Castro-Lucas, Renato Ribeiro Fenili, Rayssa da Mota Chaves Farias, em seu artigo “Internacionalização de organizações: propostas de análise à luz da cultura”, identificam, por meio de práticas sociais, manifestações culturais de organizações internacionalizadas.

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

**Dear Researchers, Academics, Managers and Business Community**

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 "Culture, Leadership and Organizational Knowledge Sharing", Katia Cyrlene Vasconcelos Araujo, Danielle Quintanilla Merhi, Annor da Silva Junior and Priscilla de Oliveira Martins da Silva analyze how the elements of organizational culture and leadership affect the performance of knowledge sharing organizational.

Entitled "Systemic View of Systems Thinking: Using Concept Maps," Pietro Cunha Dolci, Eloísio Bergamaschi and Lilia Vargas show the main theories and methodologies related to the structuring of Systems Thinking and their relationships.

The writer Grigoriy Dvas, in the article entitled "Optimization of Administrative Decentralization Key Mechanism for the Implementation of Regional Politics", uses methodological approaches of social psychology (theory of human motivation) to justify the establishment of goals for economic planning strategic level regional.

In the article "Consequences of the Implementation of Balanced Scorecard in Brazilian Listed Companies", Marcos Igor da Costa Santos and Edilson Paulo check the effects of implementing the Balanced Scorecard in the results released by Brazilian companies.

Elvis Silveira-Martins, Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Clarissa Ribeiro-Martins, with the article "Art Imitates Life? Culture, Values, Power

and Leadership in Organizations", identify the existence of variables Model for Cultural Action in Brazilian companies, through discourse analysis of managerial strips.

The article "Exploring the Relationships Among Personal Values, Self-Concept's Affective Security Dimension and Female Consumption Behavior: Perspectives from the Brazilian Retail Experience" by Carlos Mello Moyano e Jorge Lengler, aims to study the causal relationship between the values personal security dimension of emotional self-concept and consumer behavior in retail environments.

Finally, the authors, Eda Castro Lucas de Souza, Cristina Castro-Lucas, Renato Ribeiro Fenili, Rayssa da Mota Chaves Farias, in his article "Internationalization of Organizations: proposals considered in the light of culture", identifies, through social practices , cultural organizations internationalized.

Good read,

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira

Editors of the Revista de Administração FACES  
Journal - Universidade FUMEC

### COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**13 CULTURA, LIDERANÇA E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.** Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos, Danielle Quintanilha Merhi, Annor da Silva Junior, Priscilla de Oliveira Martins da Silva

*Objetivou-se descrever e analisar como os elementos da cultura organizacional e a atuação das lideranças interferem no compartilhamento do conhecimento organizacional. Assume-se que compartilhar conhecimento perpassa pela interação social entre os quatro processos sociais relacionados à gestão do conhecimento: criação, retenção, transferência e aplicação. Realizou-se um estudo de caso qualitativo em uma indústria de grande porte. Os dados foram coletados via triangulação e submetidos à análise de conteúdo. As evidências indicam que os elementos da cultura organizacional e a atuação das lideranças interferem diretamente na criação de um ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento. Observou-se que práticas de disseminação de valores, crenças, visão e missão da empresa, apoiadas pela atuação de lideranças facilitam o processo de comunicação e promovem o incentivo ao diálogo, a autonomia e a liberdade, interferindo diretamente na criação do "ba", que é a condição essencial para o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem organizacional.*

### GESTÃO DA INFORMAÇÃO

**33 VISÃO SISTÊMICA DO PENSAMENTO SISTÊMICO: USO DE MAPAS CONCEITUAIS.** Pietro Cunha Dolci, Eloisio Bergamaschi, Lilia Vargas

*Existem contribuições na literatura sobre Pensamento Sistêmico (PS), porém apresentadas de forma dispersa impedindo a visualização do relacionamento entre elas e o acúmulo de conhecimentos produzidos na área. Este artigo busca evidenciar as principais teorias e metodologias ligadas à estruturação do PS e seus relacionamentos, a partir de um levantamento retrospectivo de 1960 a 2010. A Gestão do Conhecimento (GC), embora seja mais utilizada por empresas, pode ser aplicada para construção de novos conhecimentos, através do uso de diferentes ferramentas. Para organizar e relacionar os diferentes conceitos e autores foi*

*utilizada a ferramenta mapas conceituais. Esses mapas permitem representar graficamente conceitos, sendo úteis na localização e identificação de relacionamentos entre teorias e conceitos, o que pode levar a formação de novos conhecimentos. Os resultados da busca permitiram elaborar um mapa com os conhecimentos acumulados sobre o PS, o que possibilitou uma visão mais ampla sobre o tema.*

### GESTÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA

**52 OTIMIZAÇÃO DA DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA COMO UM MECANISMO FUNDAMENTAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS REGIONAIS.** Grigoriy Dvas

*O artigo é uma tentativa de comprovação científica da aplicação de abordagens metodológicas da psicologia social (teoria da motivação humana) para justificar o estabelecimento de metas para o planejamento econômico estratégico a nível regional. A necessidade de uma abordagem diferenciada para a gestão regional nos Estados com desproporção significativa nos níveis de desenvolvimento econômico e social das regiões é fundamentada neste artigo. Os resultados da pesquisa em relação ao desenvolvimento desproporcional de diferentes regiões da Federação Russa servem como exemplo da aplicação da abordagem proposta.*

### ESTRATÉGIA

**74 CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NAS COMPANHIAS ABERTAS BRASILEIRAS.** Marcos Igor da Costa Santos, Edilson Paulo

*O presente trabalho teve como objetivo verificar os efeitos da implantação do Balanced Scorecard nos resultados divulgado pelas companhias abertas brasileiras. Para tanto, foram realizados uma revisão bibliográfica e um levantamento junto à Symnetics do Brasil, de que se procurou extrair as firmas brasileiras que fazem uso do modelo de gestão Balanced Scorecard. Este trabalho utilizou apenas os indicadores possíveis de serem mensurados através das demonstrações contábeis e dos relatórios da administração das companhias objeto do estudo. Assim, foram escolhidos 14 indicadores nas quatro perspectivas contempladas pela metodologia do BSC. Os resultados, de modo geral, revelaram que os indicadores*

*analisados não são significativamente melhores após a implantação do modelo Balanced Scorecard, sugerindo que esta ferramenta agregou, parcialmente, benefícios às companhias após a implantação, pois só houve diferença positiva estatisticamente significativa nos resultados dos indicadores das Perspectivas Financeira e Processos Internos.*

### ORGANIZAÇÕES

**97** A ARTE IMITA A VIDA? CULTURA, VALORES, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES. Elvis Silveira-Martins, Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Clarissa Ribeiro-Martins

*O propósito do estudo foi identificar a existência de variáveis do Modelo de Ação Cultural Brasileiro em empresas, por meio da análise do discurso de tiras gerenciais. O arcabouço teórico deste trabalho é composto pelos temas Cultura, Valores, Poder e Liderança. A análise ocorreu por meio dos desenhos e falas dos personagens da edição "Odeio Reuniões", de Adams (2009), retratado nos quadrinhos, que se referem ao cotidiano organizacional, privilegiando cenas das relações entre empregador e empregado. O trabalho foi estruturado com base em uma pesquisa qualitativa, utilizando-se o paradigma interpretativo e valendo-se da análise do discurso como método de interpretação de seis tiras escolhidas de maneira aleatória. Os resultados mostraram que: i) a variável cultural concentração do poder possui maior evidência nos discursos; ii) seguida em ordem decrescente de personalismo, postura do espectador, e impunidade; iii) empatadas em última posição, paternalismo, formalismo, lealdade, evitar conflitos e flexibilidade.*

### MARKETING

**118** EXPLORANDO AS RELAÇÕES ENTRE OS VALORES PESSOAIS, AUTOCONCEITO DIMENSÃO AFETIVA DE SEGURANÇA E COMPORTAMENTO FEMININO DE CONSUMO: PERSPECTIVAS A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DE VAREJO BRASILEIRO. Carlos Mello Moyano, Jorge Lengler

*Apesar da importância dos valores pessoais e o autoconceito para entender a motivação dos consumidores e sua influência sobre o sistema de ação dos indivíduos, poucos estudos examinaram sua relação com o comportamento do consumidor em países emergentes. Como um meio de expressão, os consumidores usam marcas e produtos, a fim de comunicar o autoconceito e valores para o seu grupo. Esse trabalho tem como objetivo estudar a relação causal entre os valores pessoais, a dimensão segurança emocional do autoconceito e o comportamento do consumidor em ambientes de varejo em um país emergente, neste caso, o Brasil. Para testar a hipótese do estudo, foram utilizadas análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. A amostra foi composta por 204 mulheres que vivem no Brasil. Os resultados indicam uma relação significativa entre os valores pessoais e o autoconceito das mulheres, especialmente no campo da segurança emocional. O autoconceito também teve uma influência significativa sobre o comportamento dos consumidores. Sete dos oito hipóteses foram confirmadas. Além disso, discutem-se as implicações gerenciais desses resultados.*

### GESTÃO INTERNACIONAL

**139** INTERNACIONALIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES: PROPOSTAS DE ANÁLISE À LUZ DA CULTURA. Eda Castro Lucas de Souza, Cristina Castro-Lucas, Renato Ribeiro Fenili, Rayssa da Mota Chaves Farias

*O objetivo deste texto é identificar, por meio de práticas sociais, manifestações culturais de organizações internacionalizadas, utilizando os modelos de pesquisa de D'Iribarne e de Hofstede. Do ponto de vista cultural, o modo como cada país conta com seus costumes, define seus direitos e deveres; constrói suas normas, coopera e estabelece relações faz com que as empresas internacionalizadas constituam um espaço com especificidades culturais, influenciando suas práticas ao se inserirem em países hospedeiros. Visando à identificação dessas práticas e das manifestações culturais que representam, foram considerados os conceitos de cultura, práticas sociais e internacionalização e os modelos de estudo de D'Iribarne e Hofstede. Os principais resultados mostram que valores e símbolos*

*são inseparáveis de comportamentos, ações e práticas, moldando a cultura organizacional. Sugere-se, por derradeiro a utilização das duas abordagens – Hofstede e D'Iribarne – de forma complementar, a fim de identificar manifestações culturais de organizações internacionalizadas, destacando diferenças que se refletem nos modelos de gestão dessas organizações.*



COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**13 CULTURE, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL KNOWLEDGEMENT SHARING.** Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos, Danielle Quintanilha Merhi, Annor da Silva Junior, Priscilla de Oliveira Martins da Silva

*It aims to describe and analyze how the elements of organizational culture and the leadership action interfere at organizational knowledge sharing. It's assumed that the knowledge share refers to a social interaction that involves the four knowledge management social process: creation, storage/retrieval, transference and application. It was realized a qualitative case study in a large size industry. Data were collected via "triangulation" and submitted by content analyzes. Evidences reveal that the elements of organizational culture and the leadership action direct interfere at the creation of an adequate environmental for the knowledge sharing. It was observed that practices of dissemination of values, believes, vision and mission of enterprising, supported by the dynamic leadership action allows the process of communication and promote the incentive for the dialogue, the autonomy and liberty that directly interfere at the creation of the "ba", the essential condition for the knowledge sharing process and the organizational learning.*

GESTÃO DA INFORMAÇÃO

**33 A SYSTEM VIEW OF SYSTEM THINKING: USING CONCEPTUAL MAPS.** Pietro Cunha Dolci, Eloisio Bergamaschi, Lilia Vargas

*There are many contributions on literature about Systems Thinking (ST), however they are presented in a scattered way preventing the visualization of the relationship between literature and accumulation of knowledge produced. This article pursuit point out which are the major theories and methodologies linked to organize the ST and its relationship, from retrospective research from 1960 to 2010. Knowledge Management (KM), although it is more used in companies, it could be applied to construct new knowledge, using different tools. So, to organize and relate the different concepts and authors the tool concept maps was used. These maps allow to represent concepts graphically, being useful to locate and identify the relationships between theories and concepts, which can formulate new knowledge. The*

*results allow to compose a map with the accumulate knowledge about ST, which enables a wider view about such a subject.*

GESTÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA

**52 OPTIMIZATION OF ADMINISTRATIVE DECENTRALIZATION AS A KEY MECHANISM FOR IMPLEMENTATION OF REGIONAL POLITICS.** Grigoriy Dvas

*Present paper is an attempt of scientific substantiation for application of methodological approaches of social psychology (theory of human motivation) to justification of goal-setting for strategic economical planning at a regional level. Necessity of differentiated approach to regional management in states with significant disproportion in levels of economic and social development of regions is substantiated in the paper. Results of author's research of the problem of disproportional development of different regions of the Russian Federation serves as example of the personal approach application of the author.*

ESTRATÉGIA

**74 CONSEQUENCES OF THE IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD IN BRAZILIAN LISTED COMPANIES.** Marcos Igor da Costa Santos, Edilson Paulo

*The objective of this study was to examine the effects of the implementation of Balanced Scorecard in the results announced by Brazilian public firms. It was carried out a literature review and a survey among the Symnetics of Brazil, where it sought to remove the Brazilian firms that make use of the model management Balanced Scorecard. This study used only the possible indicators to be measured through the financial statements and reports from directors of companies. Thus, were chosen 14 indicators in four perspectives contemplated by the BSC model. The results, in general, have revealed that the indicators analyzed are not significantly better after the implementation of the model Balanced Scorecard, suggesting that this method has added, partially, benefits the companies after the implantation, because there were only positive difference statistically significant in the results of the indicators in the Financial Perspectives and Internal Processes.*

### ORGANIZAÇÕES

#### 97 ART IMITATES LIFE? CULTURE, VALUES, POWER AND LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS. Elvis Silveira-Martins, Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Clarissa Ribeiro-Martins

*The purpose of the study was to identify the existence of variables in the model for Cultural Action in Brazilian companies, through discourse analysis of managerial strips. The theoretical framework of this study consists of subjects Culture, Values, Power and Leadership. The analysis occurred through drawings and words of the characters of the edition "Hate Meetings" Adams (2009), portrayed in comics, referring to scenes of everyday organizational privileging relations between employer and employee. The work was structured based on a qualitative study using interpretative paradigm, drawing on discourse analysis as a method of interpretation six strips chosen at random. The results showed that i) the cultural variable concentration of power has more evidence in speeches, ii) followed in decreasing order of personalism, stance of the spectator, and impunity iii) tied for last place, paternalism, formalism, loyalty, flexibility and avoid conflicts.*

### MARKETING

#### 118 EXPLORING THE RELATIONSHIPS AMONG PERSONAL VALUES, SELF-CONCEPT'S AFFECTIVE SECURITY DIMENSION AND FEMALE CONSUMPTION BEHAVIOR: PERSPECTIVES FROM THE BRAZILIAN RETAIL EXPERIENCE. Carlos Mello Moyano, Jorge Lengler

*Despite the importance of personal values and self-concept to understand consumers' motivation and its influence over an individual's action system, few studies have analyzed their relationship with consumer behavior in emerging countries. As a means of expression, consumers use brands and products in order to communicate their self-concept and personal values to their reference group. This study seeks to shed light on the causality relationship among personal values, self-concept's affective security dimension and female consumer behavior in retail environments in an emerging country, namely Brazil. To test the study's hypotheses, confirmatory factor analysis and structural*

*equation modeling were employed. The research sample consisted of 204 women who live in Brazil. The results reveal a significant relationship between personal values and women's self-concept, especially on its affective security dimension. Self-concept also had significant influence on female consumers' behavior. Seven of the eight hypotheses tested found support. Managerial implications of the findings are also discussed.*

### GESTÃO INTERNACIONAL

#### 139 INTERNATIONALIZATION OF ORGANIZATIONS: PROPOSALS CONSIDERED IN THE LIGHT OF CULTURE. Eda Castro Lucas de Souza, Cristina Castro-Lucas, Renato Ribeiro Fenili, Rayssa da Mota Chaves Farias

*The purpose of this chapter is to identify, through their social practices, cultural manifestations of internationalized enterprises, using D'Iribarne's and Hofstede's research models. From a cultural perspective, the way each country rely on its customs, define duties and rights, elaborate and respect their regulations and cooperate and establish relationships causes internationalized organizations to constitute a singular space, with cultural specificities. This will certainly influence the practices of these companies when they expand abroad. In order to identify these practices and the cultural manifestations they represent, the concepts of culture, social practices and internacionalization were considered, as also D'Iribarne's and Hofstede's research models and their categories. The results show that models, values, symbols are inseparable to behaviors, actions and practices, shaping cultural configurations, i.e., organizational culture. At the end of the chapter, it is proposed the use of two approaches – Hofstede and D'Iribarne – in a complementary way so that one can identify the cultural manifestations of internationalized enterprises, highlighting fundamental differences that are inherent to their management models and practices.*