

UNIVERSIDADE FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais
Mestrado em Administração

**A INFLUÊNCIA DO CAPITAL CULTURAL E DO CAPITAL
SOCIAL NO DESEMPENHO DA GERÊNCIA: UM ESTUDO
EM EMPRESA MULTINACIONAL**

Flávio Calic

Belo Horizonte
2015

Flávio Calic

A INFLUÊNCIA DO CAPITAL CULTURAL E DO CAPITAL SOCIAL NO DESEMPENHO DA GERÊNCIA: UM ESTUDO EM EMPRESA MULTINACIONAL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura –, na área de concentração Gestão Estratégica das Organizações, na linha de pesquisa Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

**Belo Horizonte
2015**

C153i Calic, Flávio.
A influência do capital cultural e do capital social no
desempenho da gerência: um estudo em empresa multinacional.
/ Flávio Calic. – Belo Horizonte, 2015.

104 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Mário Teixeira Reis Neto.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de
Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Comportamento organizacional – Estudo de casos.
2. Liderança – Estudo de casos. 3. Desempenho. I. Reis Neto,
Mário Teixeira. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências
Empresariais. III. Título.

CDU: 65.013



**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

AGRADECIMENTOS

Dissertação intitulada **"A influência do capital social e do capital cultural no desempenho da gerência: um estudo em uma empresa multinacional"** de autoria do aluno Flávio Calic aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto - (Orientador) - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Fernando Coutinha Garcia - Faculdade Novos Horizontes

Profª. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 09 de dezembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe Simone, pelo incentivo no meu ingresso no curso de mestrado e por me ensinar que o conhecimento e a cultura devem ser os bens prioritários nesta vida. Pelo amor incondicional, pelos exemplos de determinação, persistência, honestidade e dignidade.

Ao meu pai Sérgio, pelo amor, por ter me ensinado a ser uma pessoa mais questionadora e pelo incentivo no decorrer do curso.

À minha irmã Ilana, pelo amor, pela parceria de todos os momentos e por me fazer acreditar que esta missão era possível.

À minha família, pelos valores transmitidos e por me confortar nos momentos mais difíceis.

Agradeço especialmente ao meu professor e orientador Mário Teixeira Reis Neto, pelos conhecimentos transmitidos, pela confiança concedida e pela dedicação na orientação deste trabalho.

Ao Fabrizioo, à Tânia e ao Gustavo, por terem aberto as portas da empresa para a realização da pesquisa.

Agradeço, especialmente, à Suzilei, pela confiança e por ter me ajudado a concretizar esta pesquisa.

Aos meus amigos, pelo companheirismo de todas as horas.

Ao amigo Moisés, pela ajuda nos momentos difíceis.

Aos professores doutores Fernando Coutinho Garcia e Luiz Cláudio Vieira de Oliveira, pelo interesse e pela disponibilidade em participar da banca examinadora desta dissertação.

A toda a equipe da FUMEC, pelo apoio e presteza durante todo curso.

Aos colegas de mestrado, por terem compartilhado todas as experiências e dificuldades durante o curso.

Ao André e ao Bruno, pela ajuda na operacionalização da pesquisa.

A todos esses e àqueles que, de alguma forma, estiveram ao meu lado, durante todo esse período, me incentivando e torcendo por mim, meu muito obrigado!

RESUMO

Na era da informação, as organizações têm vivenciado transformações contínuas em todos os seus subsistemas. Uma das mais importantes transformações foi a valorização dos ativos intangíveis, em especial, a valorização das pessoas dentro da dinâmica organizacional. Juntamente com isso, no intuito de cuidar e de desenvolver este novo e valioso recurso, a liderança torna-se papel central dentro das organizações e a medição do desempenho, corriqueira, pelo alto valor que as pessoas podem gerar dentro das empresas. Ao mesmo tempo, muitos estudos vêm sendo desenvolvidos, relacionando os mais variados tipos de comportamentos humanos com os capitais cultural e social. Este estudo investigou a influência do capital cultural e do capital social no desempenho dos gerentes, contemplando aspectos do desempenho relacionados às tarefas e, também, à liderança (de pessoas e de mudanças). A pesquisa também teve como foco o desenvolvimento e a validação de uma escala de capital cultural e capital social. Foi realizado um *survey* transversal, em outubro de 2015, com 180 gerentes de uma empresa multinacional de bens de capital. A metodologia fundamentou-se em análises estatísticas pertinentes à validação da escala, tais como da análise fatorial exploratória e confirmatória e por meio da abordagem PLS (*Partial Least Square*). Os resultados demonstram que todos os constructos apresentaram índices de Variância Média Extraída acima 40% e Confiabilidade Composta superior a 60%, valores adequados, no caso de pesquisas exploratórias. O constructo “Capital Cultural” apresentou um R^2 de 36,10%, sendo explicado pelo “Capital Social”. O constructo “Autoavaliação de Desempenho” apresentou um R^2 de 39,73%, sendo explicado pelos constructos “Capital Social”, “Liderança de Pessoas”, “Liderança de Mudanças” e “Capital Cultural”. Verificou-se, ao nível de 1% de significância, que, quanto maior o Capital Social, maior tende a ser o Capital Cultural e também que, quanto maior o Capital Social, maior tende a ser a Autoavaliação de Desempenho. Ao nível de 5% de significância, verificou-se que, quanto maior o Capital Social, maior tende a ser a Liderança de Mudanças.

PALAVRAS-CHAVE: Capital Cultural. Capital Social. Desempenho. Liderança.

ABSTRACT

During the information era, the organizations have been living continuous changes in all its systems. One of the most important changes was the appreciation of the intangible actives, specially the appreciation of the people inside the organizational dynamic. With this, in the intention of taking care and developing this new and valuable resource, the leadership becomes central role inside the organizations and the performance measurement, ordinary, by the high value that people can generate inside the companies. At the same time, many studies have been developed, relating the most variable kinds of human behavior with the cultural and social capitals. This study investigated the influence of the cultural capital and the social capital on the managers performance, contemplating performance aspects related to the tasks and, also, to the leadership (of people and of changes). The research also had as focus the development and validation of a social capital and a cultural capital scale. A transversal survey was made, in October 2015, with 180 managers of a multinational company of capital assets. The methodology was grounded in statistic analysis pertinent to the scale validation, such as the explanatory and confirmatory factorial analysis and through the PLS (Partial Least Square) approach. The results showed that all the constructs presented indexes of Average Variance Extracted above 40% and Composed Reliability above 60%, values suitable, in the case of exploratory surveys. The “Cultural Capital” construct presented a R^2 of 36.10%, being explained by “Social Capital”. The “Performance Self-evaluation” construct presented a R^2 of 39.73%, being explained by the constructs “Social Capital”, “People Leadership”, “Changes Leadership”, and “Cultural Capital”. It was verified, at a 1% level of significance, that, the larger the Social Capital is, the larger the Cultural Capital trends to be and also that, the larger the Social Capital, the larger the Performance Self-evaluation tends to be. At the level of 5% of significance, it was verified that, the larger the Social Capital, larger the Changes Leadership tends to be.

KEYWORDS: Cultural Capital. Social Capital. Performance. Leadership.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------|----|
| Figura 1 – Modelo hipotético | 52 |
| Figura 2 – Modelo estrutural | 83 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Variações de alguns indicadores da prática cultural segundo as diferentes frações da classe dominante | 25 |
| Quadro 2 – Conceitos de capital cultural..... | 29 |
| Quadro 3 – Conceitos de capital social | 33 |
| Quadro 4 – Escala de mensuração dos capitais cultural e social..... | 53 |
| Quadro 5 – Escala adaptada de mensuração dos capitais cultural e social..... | 55 |
| Quadro 6 – Escala de mensuração da dimensão Autoavaliação de desempenho..... | 56 |
| Quadro 7 – Escala de mensuração da dimensão Liderança de mudanças | 57 |
| Quadro 8 – Escala de mensuração da dimensão Liderança de pessoas..... | 57 |
| Quadro 9 – Constructos, questões, siglas e descrição das variáveis | 61 |
| Quadro 10 – Hipóteses do modelo | 84 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala de concordância – de 1 a 10 | 68 |
| Tabela 2 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala – baixo, médio e alto. | 71 |
| Tabela 3 – Análise fatorial exploratória para os constructos de primeira ordem | 74 |
| Tabela 4 – Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos..... | 77 |
| Tabela 5 – Modelo de mensuração inicial e final..... | 79 |
| Tabela 6 – Validação do modelo de mensuração | 80 |
| Tabela 7 – Modelo estrutural..... | 82 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala de concordância – de 1 a 10 – A | 69 |
| Gráfico 2 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala de concordância – de 1 a 10 – B..... | 69 |
| Gráfico 3 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala de concordância – de 1 a 10 – C..... | 70 |
| Gráfico 4 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala de concordância – de 1 a 10 – D | 70 |
| Gráfico 5 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala – baixo, médio e alto | 72 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------------|--|
| 1° Q | 1° Quartil: O primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele. |
| 2° Q | 2° Quartil: O segundo quartil, também conhecido como mediana, é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele. |
| 3° Q | 3° Quartil: O terceiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele. |
| AC | Alfa de Cronbach: indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do constructo latente que está sendo mensurado. O AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo; em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos. |
| ACC | Alto capital cultural |
| AD | Avaliação de desempenho |
| AMOS | <i>Analysis of Moment Structures</i> |
| AVE | Variância Média Extraída: indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 ou 0,40 (pesquisas exploratórias) é critério para alcançar validação convergente. |
| BCC | Baixo capital cultural |
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| CBSEM | <i>Structural Equation Modeling</i> |
| CC | Confiabilidade Composta: é a medida do grau em que um conjunto de itens de um constructo é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo. Em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos. |
| CF | Cargas fatoriais: correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente, cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do constructo. |
| Com. | Comunalidade: quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial. |
| D.P. | Desvio Padrão: é uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média. |
| Dim. | Dimensionalidade: uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito. |
| E.P. | Erro Padrão: O erro padrão é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra. |
| GoF | Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural. |

| | |
|--------------------------------|---|
| I.C. 95% | Intervalo de 95% de confiança: é um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor, é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população. |
| KMO | Kaiser-Meyer-Olkin |
| Peso | São os coeficientes que irão ponderar a importância de cada pergunta na formação do indicador para representar o constructo. |
| PLS | <i>Partial Least Square</i> |
| P-valor | É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05 gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste. |
| R² | Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural. |
| SEM | <i>Structural Equations Modeling</i> |
| Validação Convergente | Avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas. |
| Validação Discriminante | Avaliação do grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais. |
| Variância compartilhada | Evidencia o quanto um constructo consegue explicar da variabilidade do outro. |
| β | São os coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os constructos. |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 15 |
| 1.1 Problema..... | 19 |
| 1.2 Objetivo geral..... | 19 |
| 1.3 Objetivos específicos..... | 20 |
| 1.4 Justificativa..... | 20 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA..... | 22 |
| 2.1 Os capitais..... | 22 |
| 2.1.1 <i>Capital cultural</i> | 25 |
| 2.1.2 <i>Capital social</i> | 29 |
| 2.2 Liderança..... | 34 |
| 2.2.1 <i>Liderança de pessoas</i> | 38 |
| 2.2.2 <i>Liderança de mudanças</i> | 39 |
| 2.3 Desempenho..... | 41 |
| 2.3.1 <i>Avaliação de desempenho</i> | 43 |
| 3 METODOLOGIA..... | 49 |
| 3.1 Estratégia da pesquisa..... | 49 |
| 3.2 Quanto aos fins..... | 49 |
| 3.3 Quanto aos meios..... | 50 |
| 3.4 Universo..... | 50 |
| 3.5 O modelo hipotético..... | 51 |
| 3.6 Instrumentos para coleta de dados..... | 52 |
| 3.7 Quanto ao ambiente da pesquisa/Unidade de análise..... | 57 |
| 3.8 Tratamento dos dados..... | 58 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS OBTIDOS..... | 64 |
| 4.1 Análise de dados faltantes e <i>outliers</i> | 64 |
| 4.2 Normalidade e linearidade..... | 65 |
| 4.3 Análise descritiva das variáveis dos constructos..... | 66 |
| 4.4 Análise fatorial exploratória..... | 72 |
| 4.5 Modelagem de equações estruturais (PLS)..... | 77 |
| 4.5.1 <i>Modelo de mensuração (Outer Model)</i> | 77 |
| 4.5.2 <i>Modelo de mensuração (Inner Model)</i> | 80 |
| 4.5.3 <i>Verificação das hipóteses</i> | 84 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 85 |
| REFERÊNCIAS..... | 89 |

| | |
|---|-----|
| APÊNDICE A – DEFINIÇÃO DOS CONSTRUCTOS INVESTIGADOS NA PESQUISA . | 96 |
| APÊNDICE B – CARACTERIZAÇÃO DOS CONSTRUCTOS CAPITAL SOCIAL E CAPITAL CULTURAL..... | 97 |
| APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DOS CONSTRUCTOS LIDERANÇA DE MUDANÇAS E LIDERANÇA DE PESSOAS | 100 |
| APÊNDICE D – OUTRO MODELO DE MENSURAÇÃO TESTADO | 101 |

Morre lentamente quem não viaja, quem não lê, quem não ouve música, quem não encontra graça em si mesmo...

Martha Medeiros

1. INTRODUÇÃO

Na era da informação, as organizações têm vivenciado transformações contínuas em todos os seus subsistemas, derivados de uma complexidade de operações e processos cada vez mais interligados e maiores. Todas essas mudanças caracterizam a corrida pela modernização que tem como objetivo principal aumentar o desempenho organizacional e, conseqüentemente, garantir a vantagem competitiva da organização.

Araújo (2011), procurando contextualizar o processo transformação organizacional das últimas décadas, afirma que

Um dos aspectos mais visíveis desse processo de transformação organizacional é o deslocamento do trabalho como unidade dominante da produção da riqueza. A tendência que se acentua é a valorização, cada vez maior, da inteligência humana e do conhecimento aplicados aos processos produtivos. A atividade produtiva passou a se fundar mais no trabalho com elevado conteúdo de conhecimento e informação do que no trabalho rotineiro e desqualificado que prevaleceu durante o taylorismo-fordismo. (ARAÚJO, 2011, p. 7).

Nesse sentido, considerados como ativos intangíveis nas organizações, “as pessoas” são valorizadas de uma forma diferente nos dias atuais, em que a mão de obra passa a ser reconhecida como algo além de um simples recurso ou, mais especificamente, como algo que gera um alto valor em termos de resultado para as organizações.

Desse modo, o foco das empresas, que antes era mais voltado para os processos, voltou-se também para as pessoas e, assim, a gestão de pessoas ganhou importância estratégica na nova dinâmica organizacional. Juntamente com isso, no intuito de cuidar e desenvolver este novo e valioso recurso, a liderança torna-se papel central dentro das organizações.

Dentre as várias responsabilidades da liderança, destacam-se a gestão da necessidade dos empregados, tendo como objetivo mantê-los envolvidos no alcance dos resultados da organização, e cada vez mais importante, a gestão das informações e dos conhecimentos relevantes.

Conforme citado por Pinto e Vasconcelos (2009), Bergamini (1994, p. 208) destaca a relação entre o líder e a cultura organizacional: “propondo que o líder tenha a oportunidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho em seu particular e a organização, se aceita seu poder de interferir junto à cultura organizacional”. Assim, a influência que um líder pode ter sobre seus subordinados, e até mesmo sobre a organização, é muito grande.

Muito se discute e se estuda sobre o assunto, e normalmente as indagações mais frequentes são de quais habilidades e competências um líder precisa ter, ou também, de como fazer para se preparar um bom líder. Desse modo, para Seijts (2013), bons líderes são o produto de um processo de desenvolvimento de habilidades e competências que nunca terminam. Assim, Seijts (2013, p. 2) caracteriza a importância da relação entre liderança e o processo de aprendizagem: “Todos os líderes que conheci distinguiram-se pelo fato de serem apaixonados e dedicados num processo de aprendizagem contínuo”.

As transformações organizacionais também modificaram a dinâmica da organização do trabalho.

Araújo (2011, p. 8) salienta que “[...] as empresas passaram a adotar formas alternativas de organização do trabalho, baseadas em metas, resultados, responsabilidades e multifuncionalidade, e não em tarefas preestabelecidas, programadas e controladas para o exercício de cargos previamente definidos”.

Com o reconhecimento do alto valor que as pessoas podem gerar dentro das empresas, a medição do desempenho humano passou a se tornar cada vez mais corriqueira não só nas multinacionais, mas em todas as organizações de variados portes, engajadas na busca de melhores resultados. Aguiar (2013), abordando o aumento da implementação de sistemas de avaliação de desempenho formais nas organizações, afirma que,

Diante do cenário atual o aumento da competitividade faz com que as empresas busquem melhorias constantes na avaliação de desempenho quando elaborada de forma sistemática e científica e a ajuda a identificar causas do desempenho deficiente, possibilitando estabelecer uma perspectiva de desenvolvimento com a participação ativa do funcionário e fornecer indicadores e critérios objetivos para cada colaborador buscar a maximização de seu desempenho profissional. (AGUIAR, 2013, p. 7).

Ao mesmo tempo, muitos estudos vêm sendo desenvolvidos relacionando os mais variados tipos de comportamentos humanos com os capitais cultural e social. Um dos principais

autores que produziu vários estudos sobre o processo de diferenciação social dos indivíduos não só pelo capital econômico, mas por meio do acesso de cada pessoa, aos capitais cultural e social, foi Pierre Bourdieu (STREHLAU, 2007).

Com o objetivo de diferenciar Pierre Bourdieu de outros autores, que também se dedicaram às pesquisas acerca do capital cultural e social, Strehlau (2007, p. 1), exemplificou que,

Bourdieu propôs ferramentas conceituais para analisar a lógica do consumo, mais especificamente como os gostos de formam. Ao passo que outros autores procuraram as atitudes, interesses e opiniões, ele procura explicar porquê uma pessoa adota certa atitude, opinião ou consumo. (STREHLAU, 2007, p. 1).

Uma das principais teorias de Bourdieu que foi se confirmando ao longo dos anos, com suas próprias pesquisas e de outros autores, está relacionada à reprodução cultural, que é caracterizada pela transmissão de recursos culturais, principalmente pelas famílias, mas também por outras pessoas ao longo das gerações. Para Bourdieu (1987), Di Maggio e Mohr (1985) e Dumais (2002), as pesquisas indicaram que o capital cultural de uma pessoa, advindo dessas transmissões ao longo da vida, de certa maneira, contribui para os sucessos educacional e acadêmico.

Os estudos e as aplicações do capital social também evoluíram ao longo dos anos e, apesar do conceito estar muito ligado ao desenvolvimento econômico de países, na literatura moderna, para Sehnem e Macke (2011),

No decorrer dos anos, os estudos a respeito do tema capital social foram abordados por diferentes áreas de conhecimento, como a Sociologia, as Ciências políticas, a Administração e a Economia. Essas áreas buscavam compreender as suas relações com o empreendedorismo, a economia social e os estudos regionais. (SEHNEM; MACKE, 2011, p. 82).

Um dos autores responsáveis por diversos trabalhos sobre o capital social no campo das ciências sociais foi Robert Putnam. Em um de seus trabalhos, Putnam (1995) verificou o declínio de capital social na sociedade americana e destacou a importância das redes sociais e do engajamento cívico para a construção de bons resultados econômicos.

Na pesquisa de Tondolo, Tondolo e Bitencourt (2013), os autores afirmam que o capital social aparece como um forte aliado na promoção de ações empreendedoras, de modo que ele se dá através da interação entre os atores de uma comunidade, o que torna o ambiente mais favorável às ações empreendedoras e ao desenvolvimento de determinada região. Com isso,

No campo dos estudos organizacionais, o capital social se destaca, principalmente, nas relações com aspectos de comportamento organizacional, processos gerenciais e industriais e processos estratégicos. Tanto o empreendedorismo quanto a orientação empreendedora são temas relacionados ao capital social, pois fomentam o trabalho, a renda e a inclusão social de uma comunidade. Este estudo objetiva verificar o nível de correlação entre a dotação de capital social dos alunos e a orientação empreendedora das organizações onde esses alunos atuam. (TONDOLO; BITENCOURT, 2013, p. 98).

Outro estudo de grande importância e que merece destaque pela similaridade do tema com esta pesquisa é o trabalho desenvolvido por Moran (2005), que teve como objetivo investigar as influências do capital social no desempenho gerencial.

Com isso, é possível perceber que os estudos vão desde a relação do desempenho escolar até os hábitos do comportamento do consumidor com os níveis de capital cultural e social de cada indivíduo. Mesmo assim, pode-se dizer que estudos relacionando os “capitais” com os comportamentos dos indivíduos dentro do ambiente organizacional são bastante incipientes, ou seja, ainda há muito espaço a ser explorado.

É nas possibilidades de ampliação dos conhecimentos referentes aos temas mencionados, que a presente pesquisa se insere. Assim, a pesquisa busca investigar a relação ou as influências dos capitais cultural e social no desempenho da gerência.

1.1 Problema

De fato, nota-se que existe um campo para os estudos do desempenho, contemplando aspectos da tarefa e liderança. Segundo Vasconcelos e Pinto (2009), cabe ao líder a tarefa de atuar como um elo entre pessoas, estrutura, visão, cultura, conhecimento, enfim, na interseção entre todos os elementos presentes na vida de uma organização.

Ao mesmo tempo, estudos relacionando os capitais cultural e social aos mais variados assuntos do comportamento humano e organizacional vêm se disseminando.

Nesse sentido, é possível perceber que todos esses elementos podem estar profundamente relacionados ao desempenho dos líderes. Mesmo assim, torna-se importante aprofundar em quais elementos e de que maneira eles estão mais relacionados ao desempenho da gerência. Assim, a questão central da pesquisa é a seguinte: Existe influência do capital cultural e do capital social no desempenho da gerência?

A proposta de investigação pode proporcionar uma compreensão de quais fatores dos capitais cultural e social influenciam mais significativa e positivamente o desempenho da gerência.

1.2 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo geral verificar as influências do capital cultural e do capital social no desempenho dos gerentes, contemplando aspectos do desempenho relacionados às tarefas e também à liderança (de pessoas e de mudanças).

1.3 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- identificar um modelo que represente a relação entre o capital cultural, o capital social, o desempenho em liderança (liderança de mudanças e liderança de pessoas) e a autoavaliação de desempenho das pessoas baseada em tarefas;
- validar o instrumento de pesquisa utilizado no levantamento das informações;
- mensurar a influência dos constructos capital cultural, capital social no desempenho da gerência (liderança de mudanças e liderança de pessoas) e na autoavaliação de desempenho dessas pessoas.

1.4 Justificativa

O capital cultural e o capital social vão além do conhecimento e estão relacionados aos padrões de comportamento das pessoas na sociedade. Uma das principais conexões está relacionada ao trabalho.

Conforme descrito na literatura encontrada, cargos de liderança tendem a desempenhar tarefas mais estratégicas e menos rotineiras, o que se assemelha às características das pessoas que têm capitais cultural e social altos.

Assim, partindo-se do pressuposto de que existe uma grande relação entre o processo de aprendizagem e conhecimento do indivíduo e o papel que ele exerce como líder, é possível observar, também, que pode haver uma singularidade e até mesmo uma correlação entre o capital cultural, o capital social e o desempenho, a partir dos resultados obtidos na avaliação de desempenho da gerência.

Desse modo, o estudo partirá de uma revisão bibliográfica dos “capitais”, caracterizados principalmente por Bourdieu (2007), Coleman (1988), Burt (1992) e Putnam (1995). Os capitais são caracterizados como: social, econômico e cultural. Mesmo assim, a pesquisa só contemplará as dimensões dos capitais social e cultural. Juntamente com isso, a revisão ainda contemplará os principais conceitos de liderança e desempenho nas organizações. A partir do referencial, a pesquisa será fundamentada na junção dos três temas, avaliando a influência existente entre o capital cultural e o capital social medido em cada gerente participante e o seu desempenho, tanto relativamente a tarefas como a liderança. Nesse sentido, o estudo se torna importante na perspectiva gerencial, pois poderá identificar novos fatores influenciadores do desempenho da liderança contemporânea é, a partir disso, criar condições para desenvolver, dentro das organizações, esses fatores influenciadores.

Do ponto de vista metodológico, a relevância deste estudo incide em validar um instrumento de medição do capital cultural e social numa perspectiva emancipatória desses conceitos, considerando que o histórico familiar da pessoa não é tão determinante, diferentemente de outros trabalhos produzidos acerca do tema. A partir de buscas nos sites EBSCO e SPELL, não foram encontrados trabalhos, em âmbito nacional, que sugerissem uma escala para medir os capitais cultural e social.

Para a academia, a relevância deste estudo se dá através da busca em entender e refletir sobre novas causas que influenciam positivamente o desempenho, abordando perspectivas relacionadas a tarefa e liderança.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Os capitais

Os estudos e conceitos produzidos pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu e pelo sociólogo americano James Coleman destacaram-se por analisar o comportamento das classes sociais. Os dois sociólogos utilizaram o termo da economia “capital” em suas obras e, de acordo com Bonamino, Alves e Franco (2010, p. 488): “Bourdieu e Coleman introduziram o conceito de capital na análise social para referir-se não apenas a sua forma econômica, mas também a sua forma cultural e social”.

No intuito de caracterizar o processo de diferenciação social, Bourdieu (2007) define que

As diferenças primárias – aquelas que estabelecem a distinção entre as grandes classes de condições de existência – encontram sua origem no volume global do capital (capital econômico, capital cultural e, também, capital social) como conjunto de recursos e poderes efetivamente utilizáveis [...]. (BOURDIEU, 2007, p. 114).

Os primeiros estudos, no campo das ciências sociais, relacionando os capitais com outros fatores tiveram como objetivo relacionar todas as formas de capital com o desempenho escolar. Com isso,

A problemática que leva Bourdieu e Coleman a uma concepção ampliada do conceito de capital repousa fundamentalmente sobre evidências empíricas que apontam as limitações do conceito de capital econômico para explicar plenamente a relação entre origem socio-econômica e resultados educacionais, levando esses sociólogos a considerar que outras formas de capital, tais como o capital social e o cultural, contribuem e interagem diretamente com o capital econômico para fortalecer essa relação. (BONAMINO; ALVES; FRANCO, 2010, p. 488).

Desse modo, os estudos buscaram entender as desigualdades sociais e culturais produzidas ao longo do tempo em um determinado ambiente. Em um sentido introdutório, Bourdieu (2007) conceitualiza o espaço social ou multidimensional que, segundo o autor, compunha o mundo social.

Ainda segundo Bourdieu (2007), o espaço social é representado por um campo de lutas que possibilita a mobilidade social com suas ascensões e declínios entre agentes (pessoas) de diferentes posições sociais, cuja distinção é baseada na posse das diferentes espécies de capital (econômico, cultural ou social). Nesse campo, as pessoas têm a possibilidade contínua de converter uma espécie de capital em outro, a fim de mudar sua posição social.

Assim, o sociólogo francês caracterizou o mundo social e as formas de capital existentes, da seguinte maneira:

O mundo social pode ser concebido como um espaço multidimensional construído empiricamente pela identificação dos principais fatores de diferenciação que são responsáveis por diferenças observadas num dado universo social, ou em outras palavras, pela descoberta dos poderes ou formas de capital que podem vir a atuar, como azes num jogo de cartas neste universo específico que é a luta (ou competição) pela apropriação de bens escassos... Os poderes sociais fundamentais são: em primeiro lugar o capital econômico, em suas diversas formas; em segundo lugar o capital cultural, ou melhor, o capital informacional também em suas diversas formas; em terceiro lugar, duas formas de capital que estão altamente correlacionadas: o capital social, que consiste de recursos baseados em contatos e participação em grupos, e o capital simbólico, que é a forma com que os diferentes tipos de capital se tornam uma vez percebidos e reconhecidos como legítimos (BOURDIEU, 1987, p. 4).

Para fins do estudo, é importante caracterizar os três principais capitais abordados nas obras de Bourdieu, que são o capital econômico, o capital social e o capital cultural. Contudo, a ênfase se dará somente nos capitais cultural e social.

O capital econômico, de um modo geral, é considerado pelos rendimentos e todo bem material que um indivíduo possui que possa ser negociável. Segundo Bonamino, Alves e Franco (2010, p. 488):

O capital econômico, na forma de diferentes fatores de produção (terras, fábricas, trabalho) e do conjunto de bens econômicos (dinheiro, patrimônio, bens materiais) é acumulado, reproduzido e ampliado por meio de estratégias específicas de investimento econômico e de outras relacionadas a investimentos culturais e a obtenção ou manutenção de relações sociais que podem possibilitar o estabelecimento de vínculos economicamente úteis a curto e longo prazo. (BONAMINO; ALVES; FRANCO, 2010, p. 488).

Apesar de sua obra ser reconhecida por abordar, quase na totalidade, sobre o capital social, Coleman também partilha dos mesmos conceitos que relacionam o capital cultural aos recursos materiais individuais. É importante destacar que os dois sociólogos fazem uma grande conexão do capital econômico e da origem familiar. Assim, abordam a seletividade social advinda das heranças familiares.

Nesse sentido, indivíduos que têm uma origem familiar dotada de maiores recursos, nas distintas formas, naturalmente já estão em uma posição social favorável, permitindo maiores acessos aos demais “capitais”. Mesmo assim, é importante levar em consideração que o olhar deste estudo está no caráter emancipatório dos conceitos de capital e não nas heranças familiares, ou seja, a mobilidade social é algo fundamental para a construção de uma sociedade mais igualitária e com altos níveis em todos os capitais.

Com isso, pode-se dizer que, em sociedades mais desiguais em oportunidades, o acesso aos capitais não acontece de forma igualitária, ou seja, a relação de troca entre certa pessoa *versus* a instituição denominada estado acontece de forma desigual. Nesse sentido, a pessoa que nasce com pouco acesso, provavelmente terá menos chances de alcançar altos níveis de capital, nas distintas formas.

Para Burt (1992), onde a competição é imperfeita, o capital é menos móvel e desempenha um papel mais complexo na estrutura social que ele denomina como “arena competitiva”. Assim, nesses ambientes, existem impedimentos financeiros, sociais e legais que dificultam a mobilidade das pessoas entre as posições sociais.

Mesmo assim, é importante observar que os estudos de Bourdieu, em sua maioria, foram representados por uma reprodução social, de tal forma que sua teoria considera a dinâmica da mobilidade social. Segundo Strehlau (2007), a mudança da estrutura social pode ocorrer através da cultura e a cultura pode ser utilizada como um veículo de mobilidade social.

2.1.1 Capital cultural

De acordo com Jeannotte (2003), o campo da sociologia educacional teve uma preocupação grande em investigar e documentar os benefícios pessoais derivados dos investimentos em capital cultural.

O precursor dos estudos do capital cultural no campo sociológico foi Pierre Bourdieu. Analisando uma de suas principais obras, *A distinção*, é possível perceber a ênfase que Bourdieu deu ao capital cultural, suas variadas formas e origens. Com isso, Bourdieu (2007) sintetiza os indicadores das práticas culturais conforme diferentes frações da classe dominante.

Quadro 1 – Variações de alguns indicadores da prática cultural segundo as diferentes frações da classe dominante

| | professores | quadros do setor público | profissões liberais | engenheiros | quadros do setor privado | empresários da indústria | empresários do comércio |
|--------------------------------|-------------|--------------------------|---------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| leitores de livros não prof. | 21 | 18 | 18 | 16 | 16 | 10 | 10 |
| espectadores de teatro | 38 | 29 | 29 | 28 | 34 | 16 | 20 |
| ouvintes de música clássica | 83 | 89 | 86 | 89 | 89 | 75 | 73 |
| visitantes de museus | 75 | 66 | 68 | 58 | 69 | 47 | 52 |
| visitantes de galerias | 58 | 54 | 57 | 45 | 47 | 37 | 34 |
| possuidores de rádio FM | 59 | 54 | 57 | 56 | 53 | 48 | 48 |
| não possuidores de TV | 46 | 30 | 28 | 33 | 28 | 14 | 24 |
| leitores de <i>Le Monde</i> | 410 | 235 | 230 | 145 | 151 | 82 | 49 |
| leitores de <i>Figaro Litt</i> | 168 | 132 | 131 | 68 | 100 | 64 | 24 |

Fonte: BOURDIEU, 2007, p. 109.

Em outro capítulo de livro escrito por Bourdieu, *As formas do capital*, presente no livro *Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education*, o autor destaca as três formas existentes de capital cultural.

A primeira forma é o estado incorporado, que está ligado ao corpo e à mente. A incorporação ocorre pelo processo de assimilação que pressupõe tempo de investimento pessoal. Desse modo, por ser adquirido através do investimento pessoal, essa forma de capital se torna intransferível instantaneamente.

O segundo estado é o objetivo e se define pelos bens culturais (pinturas, livros, instrumentos, dicionários, máquinas, etc.). Com isso, por ser material, essa forma pode ser transferível a qualquer momento. Mesmo assim, o capital objetivo também se define na relação com o capital incorporado. Nesse, sentido a transferência de uma coleção de obras de arte para uma pessoa com pouco capital incorporado pode se dar somente na condição jurídica, isto é, a pessoa não tem condições e atributos que possibilitem a apreciação de forma completa do bem material.

O terceiro e último estado é o estado institucionalizado, que é, sobretudo, uma garantia de certificação de propriedade cultural. Assim, essas certificações são os títulos de qualificação educacionais, mais conhecidos como diplomas. Como, nos tempos atuais, vemos a crescente procura por diplomas, é possível caracterizar esse fenômeno pelas possibilidades de conversão, comumente caracterizadas por Bourdieu em suas obras. Nesse sentido, a possibilidade ocorre através da conversão do capital econômico em capital cultural.

Segundo Silva (1995), Bourdieu utiliza o conceito de capital cultural com bastante abrangência e ambiguidade, no sentido de mostrar todas as maneiras como a cultura pode refletir ou atuar sobre as condições de vida dos indivíduos. Nesse sentido, Silva (1995, p. 27) afirma que: “O capital cultural indica o acesso a conhecimento e informações ligadas a uma cultura específica; aquela que é considerada como a mais legítima ou superior pela sociedade como um todo”.

O capital cultural pode ser explicado também pelo “habitus”, outro conceito formado por Bourdieu. De acordo com Bourdieu (1996), o habitus pode ser definido como princípios geradores de práticas distintas entre diferentes grupos. Para caracterizar essa diferenciação entre grupos ou classes, o autor exemplifica através dos hábitos do cotidiano das pessoas, considerando que a comida dos trabalhadores ou especificamente o sentido que eles dão à comida, suas práticas esportivas, suas opiniões políticas e a maneira de expressá-las são sistematicamente diferentes das atividades correspondentes dos proprietários de indústrias.

Setton (2002) define o habitus da seguinte forma: “Habitus é um instrumento conceptual que auxilia a apreender uma certa homogeneidade nas disposições, nos gostos e preferências de grupos e indivíduos produtos de uma mesma trajetória social”.

Desse modo, o habitus é produto da socialização dos indivíduos e está condicionado a trajetórias sociais diferentes em espaços distintos, ligados a família, escola, grupos de amigos, trabalho; ou seja, os grupos sociais a que pertencemos e que frequentamos influenciam nossos gostos e modos de vida.

Numa perspectiva complementar às pesquisas e aos conceitos produzidos por Bourdieu, Paul Di Maggio realizou pesquisas nos Estados Unidos acerca dos impactos do capital cultural no grau de escolaridade dos estudantes. De acordo com Di Maggio (1982), os resultados de suas investigações também identificaram uma positiva e significativa relação entre o capital cultural e os altos graus de escolaridade.

Diferentemente de Bourdieu, as medidas convencionais utilizadas para avaliar o histórico familiar dos estudantes pesquisados por Di Maggio falharam ao tentar encontrar uma correlação entre os elementos que fizeram diferenças nas interações com o grau escolar. Com isso, para o autor, a experiência na infância e o histórico familiar só podem determinar parcialmente a “bagagem” de capital cultural de uma pessoa.

Nesse sentido, como a pesquisa sugere que o capital cultural é menos fortemente amarrado com o histórico familiar, pode-se dizer que os resultados produzidos por este estudo trouxeram um sentido mais emancipatório que a tratativa de Bourdieu. Ou seja, estudantes com histórico familiar de capital cultural baixo têm sucesso escolar através da mobilidade cultural.

Mesmo assim, confirmando o modelo proposto da possibilidade de mobilidade cultural, Di Maggio (1982) considera que a socialização ou participação precoce em culturas de “status” ou prestígio é fundamental para uma inclinação cultural quando adulto.

Outro grande pesquisador das influências do capital cultural, principalmente nos gostos dos indivíduos americanos, foi Douglas B. Holt (1998). Em um de seus principais estudos, amparado pelas teorias de Pierre Bourdieu, ele verificou a aplicabilidade da relação dos níveis de capital cultural com os padrões de consumo contemporâneos dos indivíduos nos Estados Unidos.

Conforme Holt (1998), seu estudo teve como objetivo explorar as sistemáticas diferenças nos gostos e práticas de consumo, influenciadas pelos recursos do capital cultural. Assim, o autor distinguiu os americanos por meio de dois grupos. Primeiro, o grupo das pessoas com baixo capital cultural (BCC). Esse grupo é caracterizado por pessoas condicionadas continuamente às rotinas materiais, como o pagamento de contas mensais, a preocupação com o estado de conservação do carro e guardar dinheiro para visitar os parentes. Desse modo, os BCCs são condicionados a apreciar o que é prático ou funcional; ou seja, o gosto está ligado à necessidade.

Já o grupo composto pelas pessoas com alto capital cultural (ACC) dificilmente encontra ou dá valor às dificuldades materiais. Por esse motivo, a educação desse grupo é pautada no questionamento de ideias abstratas e prazeres distantes do mundo material. Com isso, o gosto dos ACCs se expressam de uma forma distante da necessidade .

Assim, a partir das entrevistas realizadas, Holt descreveu seis dimensões que diferenciavam os participantes quanto ao gosto. Para fins deste trabalho, é interessante analisar uma das seis diferenças sistemáticas apresentadas no estudo de Holt. Esta se apresenta na diferença entre o indivíduo “*cosmopolita versus local*” e está relacionada ao gosto e ao trabalho, que, normalmente, é desempenhado pelos dois tipos de indivíduos.

Nesse sentido, de acordo com Holt (1998) citado por Strehlau (2007),

Os ACC caracterizam-se pela análise simbólica; há necessidade de sintetizar e manipular informação, compreender e responder a novas situações, inovar mais do que seguir instruções. Os ACC estruturam o seu gosto, através do habitus, para enfatizar o aspecto cosmopolita individual e de auto-realização. Os BCC participam de empregos altamente rotineiros, aplicam técnicas e vigilância com baixa ênfase em criatividade e solução de problemas. (HOLT, 1998 *apud* STREHLAU, 2007, p. 4).

Com essa noção, é possível perceber como o capital cultural tem influência no modo de vida e no gosto dos indivíduos de uma forma ampla, influenciando diretamente as relações e, neste caso especificamente, as relações do indivíduo com o trabalho.

O Quadro 2 apresenta os principais conceitos de capital cultural encontrados na literatura. Mesmo assim, dentre as definições, é importante considerar a abrangência do termo em todos os seus aspectos.

Quadro 2 – Conceitos de capital cultural

| Conceitos de capital cultural | Autores |
|---|-------------------------|
| O Capital cultural é definido pela disposição do gosto ou do consumo de formas culturais específicas que definem certa pessoa como membro de diferentes classes. | Bourdieu (2007) |
| Capital cultural de determinada pessoa é classificado como alto ou baixo. O gosto dos que detêm alto capital cultural está mais distante da necessidade. | Holt (1998) |
| O capital cultural é definido pelos gostos orientados pelo prestígio, objetos ou estilos validados por centros de autoridade cultural, os quais mantêm e disseminam padrões de comportamento social e servem a coletividade clarificando e revisando periodicamente a moeda cultural. | Mohr e Di Maggio (1985) |

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os principais conceitos apresentados, é possível perceber que o capital cultural está profundamente ligado a hábitos, gostos e práticas culturais de uma pessoa.

2.1.2 Capital social

Considerando a perspectiva oriunda das ciências sociais, pode-se dizer que os principais representantes, responsáveis por definir e difundir o capital social, foram Pierre Bourdieu (2007), James Coleman (1988) e Robert Putnam (1995).

De acordo com Bonamino, Alves e Franco (2010),

Na década de 1980, os sociólogos Bourdieu e Coleman transformaram o capital social em um tópico específico de estudo para tentar entender como os indivíduos inseridos em uma rede estável de relações sociais podem beneficiar-se de sua posição ou gerar externalidades positivas para outros membros. (BONAMINO; ALVES; FRANCO, 2010, p. 488).

Para Bourdieu (1996), o capital social é um conjunto de recursos atuais ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo. De uma maneira mais simples, pode se entender como os recursos de uma pessoa que a possibilitam se relacionar com outras ou participar de determinados grupos sociais.

Assim, Bourdieu define que o volume de capital social possuído por determinada pessoa depende do tamanho da sua rede de relacionamentos. Nesse sentido, conforme sua teoria, torna-se importante levar em consideração que a existência de conexões ou redes de relacionamentos são produtos de um esforço contínuo de estratégias de investimento, que podem ser individuais ou coletivas, conscientes ou inconscientes, a fim de estabelecer relações sociais de curto ou longo prazos.

Dessa forma, todos os grupos de relacionamento que o indivíduo possui e a posição em que ele se encontra dentro desse grupo constitui seu capital social. Um fator que aparece no trecho acima, e é importante ser destacado, é que, para Bourdieu, as três formas de capital estão intimamente relacionadas. Assim, existe uma relação de troca entre os capitais, na qual uma pessoa pode buscar um aumento de capital, mas, na verdade, sua busca está relacionada ao fato de aumentar outro. Como exemplo, podemos verificar que, quando se aumenta o capital econômico, provavelmente haverá um aumento de capital social e vice-versa.

Conforme destacado anteriormente, a importante continuidade na utilização e produção de conhecimentos relativos ao capital social se deu com James Coleman, após os anos 1980. Para Coleman (1988), o capital social é definido pela sua função e é constituído como um tipo de recurso específico, disponível para um determinado ator social. Assim, não é uma entidade única, mas uma variedade de diferentes entidades, com dois elementos em comum: todos eles consistem de alguns aspectos das estruturas sociais e facilitam certas ações dos atores, sejam pessoas ou atores corporativos (organizações).

Com isso, Coleman (1988) relaciona as influências do capital social na criação de capital humano. Para tanto, o autor diferencia os dois tipos de capital. O capital humano é criado através de mudanças pessoais que podem trazer novas habilidades e capacidades, tornando possível a pessoa agir de novas formas e seguir novas direções. Já o capital social vem através de mudanças nas relações entre as pessoas que facilitam as ações.

Desse modo, Coleman identificou três formas de capital social. A primeira forma está relacionada a obrigações, expectativas e confiabilidade, ou seja, se dá na confiança de um indivíduo para com o outro, o que gera expectativas e obrigações para ambas às partes. A segunda forma é chamada de canais de informações, sendo caracterizadas, pelo potencial de informações inerentes às relações sociais. Para o autor, a informação é importante no fornecimento de uma base para as ações. A terceira e última forma são as normas. As normas constituem uma poderosa e eficiente forma de capital social, suportando as comunidades em seu desenvolvimento. Por trás de uma comunidade, na qual as pessoas andam livremente e sem preocupações à noite nas ruas, provavelmente terá uma norma eficiente, inibindo a criminalidade.

Em seu capítulo *A Estrutura Social da Competição*, Burt (1992) define o capital social dentro da estrutura social da competição, denominada “arena”. Dentro da arena, os relacionamentos com amigos, colegas e todo tipo de contato que uma pessoa tem com outra, no intuito de gerar oportunidades, é considerado como capital social. Diferentemente de outros capitais definidos por Burt, o capital pessoal não é considerado como algo somente de um indivíduo, mas, sim, das partes envolvidas. Assim, se numa parceria qualquer, um dos sócios decide sair, ele leva consigo o seu capital social, e o outro tende a perder aquela parte.

Nesse sentido, junto com o capital social das pessoas, o autor caracteriza também, o capital social das empresas. Dessa maneira, ao mesmo tempo em que uma empresa que fornece publicidade, corretagem ou consultoria, existem pessoas valorizadas pelas suas habilidades de entregar um produto de qualidade, também existem as pessoas valorizadas por entregar clientes.

A partir de estudos sobre o declínio do capital social na sociedade americana, Putnam (1995) o define como as características das organizações sociais (redes de relacionamentos, normas e confiança social) que facilitam a coordenação e a cooperação para benefícios mútuos.

Como, ao longo do tempo, as pesquisas acerca do capital social e suas influências foram ganhando importância, de acordo com Putnam (1995), nesta época, cientistas sociais americanos já haviam encontrado evidências empíricas de que a qualidade de vida pública e o desempenho das instituições sociais são fortemente influenciados pelo engajamento cívico, representado por normas e redes de relacionamentos sociais.

Com essas evidências, as pesquisas também demonstraram a importância da influência, dos laços sociais (redes de colaboração) e das redes de relacionamentos, nos mais variados resultados econômicos de uma comunidade. Nesse sentido,

Por várias razões, viver é mais fácil, em uma comunidade abençoada por um estoque substancial de capital social. Em primeiro lugar, redes de engajamento cívico promovem normas robustas de reciprocidade generalizada e encorajam a emergência da confiança social. Tais redes facilitam a coordenação e comunicação, amplificam reputações e, assim, permitem a resolução de dilemas através da ação coletiva. (PUTNAM, 1995, p. 2).

Com uma perspectiva menos abrangente, Nahapiet e Ghoshal (1998) restringiram seus estudos ao ambiente organizacional. Para esses autores, apesar de não existir um consenso na definição do capital social entre a maioria dos autores que trabalharam com a temática, todos concordam com a significância das redes de relacionamentos como recurso para ação social.

Para a proposta dos seus estudos, os autores adotaram uma definição do capital social bem enraizada nas teorias de Bourdieu e Putnam, considerando os recursos individuais ou de uma unidade social, atuais e potenciais, possíveis através das redes de relacionamentos.

Em um de seus artigos, Fukuyama (2002) discursou acerca de como o capital social interage com fatores relacionados ao desenvolvimento internacional. Contudo, o enfoque se deu em como essa interação contribuirá, no futuro, para o crescimento da economia e a diminuição da pobreza.

Assim, para o autor,

Durante a última década, a maioria das pesquisas sobre o capital social e sua relação com o desenvolvimento econômico têm sido conceitual, focando na definição, de onde vem e como ele funciona. No entanto, futuras pesquisas devem se afastar dos casos históricos para uma agenda mais pragmática, examinando questões como aonde o capital social foi criado com sucesso, condições legais e institucionais que sustentam o seu crescimento, sua relação com a corrupção política e seus impactos nas mudanças culturais. (FUKUYAMA, 2002, p. 23).

Desse modo, Fukuyama (2002) definiu o capital social como normas e valores compartilhados que promovem cooperação social, fundamentado nas relações sociais atuais. Juntamente com isso, no processo de desenvolvimento, o capital social também atua como um importante suporte à democracia.

No trabalho de Tondolo, Tondolo e Bitencourt (2013), são apresentados os principais conceitos existentes na literatura sobre o capital social, conforme Quadro 3.

| Quadro 3 – Conceitos de capital social | |
|--|---------------------------|
| Conceitos de capital social | Autores |
| Capital social é o agregado do recurso atual ou potencial que é reunido para posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de mútuo conhecimento ou identificação. | Bourdieu (1986) |
| Capital social é uma variedade de entidades com dois elementos em comum, os quais consistem de algum aspecto de estruturas sociais e facilitam evidentes ações de atores (pessoas ou corporações) com a estrutura. | Coleman (1988) |
| Capital social é como amigos, colegas e, de forma mais geral, contatos diretos de quem você recebe oportunidades para usar seu capital humano e financeiro. | Burt (1992) |
| Capital social são traços de vida social – redes de contatos, normas e confiança – que possibilitam aos participantes agirem juntos mais efetivamente para perseguirem objetivos em comum. | Putnam (1995) |
| Capital social é a soma dos recursos reais e potenciais envolvidos, disponíveis e derivados da rede de relacionamentos tidas pelo indivíduo ou unidade social. | Nahapiet e Ghoshal (1998) |
| Capital social é o compartilhamento de normas e valores que promovem cooperação social, instanciado nas reais relações sociais. | Fukuyama (2002) |

Fonte: TONDOLO; TONDOLO; BITENCOURT, 2013, p. 99.

Com os avanços dos estudos sobre o capital social, é possível perceber o enfoque que foi dado na busca de elementos que o compõem. Um elemento tradicional que pode ser encontrado nos trabalhos de diversos autores é caracterizado pelas redes de relacionamento social dos indivíduos, também conhecido, no mundo atual, como *network*.

2.2 Liderança

Os tempos atuais têm sido marcados por grandes transformações nas organizações, principalmente no que diz respeito à dinâmica do gerenciamento das informações, processos e pessoas. Nesse sentido, as organizações têm que se reinventar constantemente, muitas vezes orientadas por um caminho ainda obscuro e incerto. De acordo com Vasconcelos e Pinto (2009), diante desse cenário, as organizações são levadas a observância e reflexões acerca dos ativos intangíveis que permitirão o alcance das vantagens competitivas sustentáveis.

Nesse sentido, considerado como um dos ativos intangíveis das organizações, junto com marcas, patentes, capacidade de inovação, o capital humano vem ganhando cada vez mais atenção dentro das empresas. É dentro desse contexto, ou seja, no sentido de gerenciar, orientar e influenciar as pessoas que o papel da liderança se torna central, objetivando que elas, sempre atinjam resultados satisfatórios.

Sant’Anna, Paschoal e Gosendo (2012, p. 746), afirmam que “muitas organizações vêm divulgando um interesse em desenvolver estratégias para valorizar o seu quadro de pessoal e estabelecer condições necessárias para o seu bom desempenho, sua satisfação e seu bem-estar”.

Para Bergamini (1994), a terminologia “liderança” está sendo investigada há pelo menos 200 anos na língua inglesa. Para Bass (1990), hieróglifos egípcios que foram escritos há cinco mil anos já tratavam do tema. Contudo, a relevância do assunto se dá não somente pela sua idade de investigação, mas também pela sua complexidade, sequência histórica de estudos e variadas interpretações encontradas.

Com isso, para Campos *et al.*,

[...] vários são os pesquisadores preocupados em esboçar quais seriam as características, influências, experiências e situações vivenciadas que formam um líder com capacidade de desenvolver sua liderança eficazmente perante os objetivos organizacionais. As primeiras pesquisas sobre o tema liderança datam do início do século XX, com o advento da Escola das Relações Humanas. Tal observação vem complementar que esse tema tem sido alvo de estudos importantes nos campos da psicologia social e do comportamento organizacional. (CAMPOS *et al.*, 2013, p. 396).

Mesmo com toda a complexidade e as diferentes interpretações dos autores, Bergamini (1994) destaca dois aspectos que podem ser considerados os denominadores comuns da maioria das definições de liderança daquela época. O primeiro é o fato de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, ou seja, é caracterizada pelo envolvimento de duas ou mais pessoas. O segundo aspecto demonstra a evidência da liderança se tratar de um processo, no qual os líderes influenciam de forma intencional seus seguidores.

Considerando as diferentes abordagens, é possível destacar algumas etapas que caracterizaram o processo de evolução dos estudos da liderança: a primeira é a liderança explicada através dos traços de personalidade; a segunda surge da década de cinquenta, em que existiu uma preocupação com os estilos ou comportamentos de liderança; a terceira etapa é caracterizada pela corrente que considerava o ambiente organizacional para tentar explicar o comportamento do líder e dos liderados, denominada de liderança situacional; a quarta e última etapa está relacionada às teorias inspiracionais das últimas décadas, que incluem a liderança visionária, carismática e transformacional.

Algumas das abordagens inspiracionais são questionadas eticamente por muitos críticos, por apelar à emoção e não à razão. Diante desse contexto, surge uma preocupação com a identificação de um estilo de liderança mais genuíno e baseado em valores. Com isso, ganha destaque uma nova teoria de liderança, a liderança autêntica. (SOBRAL; GIMBA, 2012, p. 100).

Campos *et al.* (2013), diz que a liderança é um dos temas que impulsionam as pesquisas de teoria organizacional, na medida em que os pesquisadores buscam identificar suas características, influências e maneira de alcançar uma liderança eficaz.

Nesse sentido, é possível considerar que poucas pessoas, nos dias de hoje, não tenham escutado, pelo menos uma vez, a palavra “liderança”. Ela está presente em quase todos os campos da sociedade e vem se tornando cada vez mais popular no meio organizacional. Mesmo assim, é possível encontrar as mais variadas definições, e as variações acerca das características necessárias de uma boa liderança são muitas. Desse modo,

O entendimento da função de liderança talvez seja uma das principais buscas da sociedade. E por razões óbvias: o destino de uma família, uma empresa, uma comunidade, um país, está diretamente associado à capacidade de sua liderança (CALVOSA; CORREIA; MOURA, 2005, p. 250).

Segundo Bennis (2002), citado por Calvosa, Correia e Moura (2005),

O principal papel desempenhado pela liderança em toda atividade humana não é limitado somente às grandes organizações, que apresentam uma estrutura complexa, ao menos à primeira vista. A família é o primeiro componente ou unidade de organização no qual é possível detectar alguns dos principais traços que estão em jogo nas grandes estruturas, tais como hierarquia, sistema e formas de distribuição. (BENNIS, 2002, *apud* CALVOSA; CORREIA; MOURA, 2005, p. 253).

Conforme Soto (2002), citado por Calvosa, Correia e Moura (2005), o sucesso de uma liderança está relacionada a comportamentos, habilidades e ações apropriadas. As habilidades utilizadas pelos líderes são apresentadas em três tipos: as técnicas, as humanas e as conceituais. Assim, a habilidade técnica está intimamente ligada ao conhecimento e à capacidade de uma pessoa em qualquer processo ou técnica. A habilidade conceitual é a capacidade de pensar em forma de modelos, e a habilidade humana, é a capacidade para trabalhar de maneira eficaz com as pessoas no intuito de obter resultados no trabalho em equipe.

Para Goleman, citado por Calvosa, Correia e Moura (2005), a liderança é caracterizada pelo ato de influenciar as pessoas no sentido de fazer com que elas se empenhem de forma voluntária em um objetivo de grupo.

Para que a influência aconteça e os resultados sejam satisfatórios, o líder necessita estar preparado e em constante desenvolvimento, para acompanhar as necessidades da organização e das pessoas que o cercam. Assim,

A necessidade de os gerentes desenvolverem novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe de trabalho é fundamental para a condução das pessoas, que hoje esperam uma nova postura de seus “chefes”, já que os requisitos exigidos para o desempenho das atividades nas empresas também mudaram (LEVEK; MALSCHINTZKY, 2002, p. 33).

Assim, pode-se considerar que a complexidade das organizações foi um dos mais importantes fatores que fizeram com que as necessidades e as características dos líderes mudassem. A complexidade gera incertezas e coloca o líder em uma função menos centralizadora. Dessa forma,

O gerente, como alguém que dá ordens, está sendo substituído pelo líder, professor, facilitador e mentor. O que dá ordens tem todas as respostas e diz a todos o que e como fazer; o facilitador sabe como obter respostas de quem melhor as conhece – as pessoas que estão desenvolvendo o seu trabalho (LEVEK; MALSCHINTZKY, 2002, p. 34).

É possível perceber que na bibliografia sobre liderança organizacional, muitas vezes, a palavra gerente é utilizada para descrever o líder. Nesse sentido, Calvosa Correia e Moura (2005, p. 251) propõem em seu artigo a diferenciação entre o conceito de liderança empresarial e o conceito de gerenciamento, esclarecendo que: “Os gerentes adotam atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação a metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação ao alcance das metas”.

Nesse sentido, Sant’Anna, Paschoal e Gosendo (2012) também fazem uma distinção entre o líder e o gerente. Para os autores, “Um líder poderia, por exemplo, surgir naturalmente em um grupo. Um gerente, por sua vez, poderia influenciar um grupo devido à sua autoridade formal, mas não inspirar e motivar seus subordinados em direção a uma visão de futuro compartilhada”.

Portanto, é muito importante esta diferenciação, considerando que a definição de liderança se encontra num sentido bem mais profundo, ou seja, além de competências e habilidades técnicas, o comportamento e as habilidades humanas são fundamentais para a nova liderança.

2.2.1 Liderança de pessoas

Conforme apresentado anteriormente, um dos aspectos inerentes ao fenômeno da liderança, comumente partilhado em várias definições, é o fato de que o líder influencia as pessoas ao seu redor. Para Marshall (2010), liderança é “pegar” a responsabilidade para si, no intuito de criar condições para que outras pessoas alcancem os objetivos compartilhados, diante de um ambiente de incertezas. Com isso,

Devido à sua complexidade e relevância para as organizações, entender o fenômeno da liderança, tida como a capacidade de influenciar as pessoas de forma a alcançar metas e objetivos, tem sido um dos temas mais desafiadores e controversos para os pesquisadores da área dos estudos organizacionais. (SOBRAL; GIMBA, 2012, p. 1).

Em uma abordagem complementar, a liderança é entendida como um processo sob o efeito das interações sociais, ou seja, a relação entre as pessoas envolvidas. Neste sentido,

A liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas. (BERGAMINI, 1994, p. 104).

Dessa forma, com essa troca, a construção das relações ou relacionamentos é muito importante para que o fenômeno da liderança ocorra. Num sentido de ampliar os conceitos da liderança na perspectiva comportamental, é importante destacar o trabalho desenvolvido por Yukl, Gordon e Taber (2002), no qual os autores propõem uma taxonomia hierárquica para estruturar em categorias os comportamentos da liderança.

Assim, o estudo buscou integrar as pesquisas realizadas na área do comportamento de liderança. Essa taxonomia propõe três tipos de categorias de comportamentos que são de suma importância para o entendimento efetivo do fenômeno da liderança. O primeiro é o comportamento orientado para a tarefa. O segundo é o comportamento orientado para o

relacionamento. O terceiro e último é o comportamento orientado para a mudança. Os comportamentos orientados para o relacionamento são:

- ***Suporta e encoraja:*** esse comportamento está relacionado a mostrar consideração e preocupação com as pessoas envolvidas. Liderança baseada em suporte ajuda a construir e manter os relacionamentos interpessoais.
- ***Desenvolve:*** é caracterizado pelo “coaching” e está intimamente ligado ao desenvolvimento de habilidades e confiança.
- ***Reconhece:*** refere-se a dar mérito e mostrar apreciação pelos outros em consequência de um bom desempenho alcançado, como grandes contribuições para a organização.
- ***Consulta os liderados:*** o fator-chave deste comportamento é envolver os liderados nos processos de tomada de decisão importantes.
- ***Dá “empowerment” aos liderados:*** é caracterizado por dar autonomia e delegar, o que se configura em dar maior poder nas tomadas de decisão importantes.

De acordo com Fischer e Albuquerque (2011), o desempenho de uma empresa depende de que seus colaboradores aprendam novas habilidades, novos comportamentos e novos relacionamentos de trabalho. Desse modo, um líder não pode ter sucesso em sua organização se não puder contar com as pessoas.

Ainda segundo Fischer e Albuquerque (2011), um líder só pode ser bem-sucedido se os seus colaboradores forem bem-sucedidos na mudança e no desempenho.

2.2.2 Liderança de mudanças

Com um ambiente externo às organizações cada vez mais instável, grandes mudanças em um curto espaço de tempo são cada vez mais comuns. Mesmo assim, de acordo com Yukl, Gordon e Taber (2002), somente recentemente os pesquisadores começaram a se interessar pela

iniciativa da liderança orientada pela mudança e pela implementação da mudança nas organizações.

Com isso, Kotter (1995) propõe oito passos que caracterizam a liderança da mudança, os quais são considerados pelo autor como fundamentais no processo de transformação da organização:

- estabelecendo o senso de urgência;
- formando uma poderosa coalisão administrativa;
- criando a visão;
- comunicando a visão;
- dando poder para os outros agirem em direção à visão;
- planejando e criando vitórias de curto prazo;
- consolidando melhorias e produzindo mais mudanças;
- institucionalizando novas abordagens.

Considerando os comportamentos orientados para a mudança conforme a taxonomia hierárquica desenvolvida por Yukl, Gordon e Taber (2002), é possível identificar quatro. São eles:

- ***Monitora o ambiente externo:*** este comportamento está relacionado a monitorar o ambiente externo, identificando oportunidades para a organização. Os líderes devem estar atentos a uma vasta gama de informações.
- ***Propõe estratégias inovadoras ou novas visões:*** é caracterizado pela ideia de que uma nova visão influencia efetivamente o comprometimento de um subordinado em relação a uma estratégia ou mudança.
- ***Encoraja o pensamento inovador:*** refere-se a fugir da zona de conforto e desafiar as pessoas a questionar suas formas de trabalho no intuito de melhorá-las e estar sempre inovando.
- ***Corre risco para promover as mudanças necessárias:*** refere-se ao fato de que o processo de promover grandes mudanças está sempre associado a algum tipo de risco.

2.3 Desempenho

Para se entender o conceito de desempenho, é muito importante identificar e caracterizar o sistema de estrutura organizacional (tanto pública como privada) à qual ele melhor se aplica, no caso, um sistema que privilegie a meritocracia. Para Barbosa (1996), sistemas meritocráticos, no Brasil, não são uma invenção dos tempos modernos; desde 1824, já se tem registro da presença de um sistema meritocrático em termos de formulação jurídica.

Assim, é importante observar que, mesmo em um sistema legitimado juridicamente, é possível observar que existem diferentes percepções acerca dos conceitos de mérito, desempenho e, ainda, o que caracteriza a legitimidade desses sistemas, impulsionado pelas discussões acerca da diferenciação da meritocracia enquanto ordenação social e ideologia. Assim,

No primeiro caso, o mérito – a capacidade de cada um realizar determinada coisa ou se posicionar em uma determinada hierarquia, baseado nos seus talentos ou esforço pessoal – é invocado como critério de ordenação dos membros de uma sociedade apenas em determinadas circunstâncias. No segundo, ele é o valor globalizante, o critério fundamental e considerado moralmente correto para toda e qualquer ordenação social, principalmente no que diz respeito à posição sócio-econômica das pessoas. (BARBOSA, 1996, p. 68).

Dessa forma, é possível observar, a diferença de uma sociedade meritocrática ideológica de outra que utiliza o mérito como critério de hierarquização somente em determinadas horas. Considerando as sociedades modernas e individualistas que têm como princípio ideológico a igualdade pautada pela meritocracia, o único fator preponderante que leva uma pessoa de uma posição a outra na hierarquia social, num sentido de mobilidade social, é o desempenho.

Em outras palavras, de um modo mais amplo, para que o desempenho seja legítimo, é condição primária que ele esteja em um ambiente de igualdade jurídica e, se possível, em um ambiente de igualdade de oportunidades.

É importante diferenciar o desempenho organizacional do individual. O primeiro, basicamente, é medido através da eficiência operacional e dos indicadores de *performance* da

organização que, conseqüentemente, são alcançados com a contribuição do desempenho dos indivíduos.

Considerando a perspectiva do desempenho individual organizacional, ou seja, o desempenho do indivíduo dentro das organizações, “O desempenho pode ser reconhecido como a manifestação concreta, objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado” (LUCENA, 1992, p. 29).

Chaguri (2000) diz que o desempenho é o “[...] conjunto de atividades profissionais e pessoais que permitem a realização de um trabalho ou conjunto de tarefas, dentro de parâmetros ou critérios fixados previamente pela empresa, ou definidos tacitamente no tempo”.

De acordo com uma abordagem pautada na caracterização do significado de desempenho, nos Estados Unidos, país considerado imerso em um contexto de maior igualdade e segurança jurídica, Barbosa (1996) define o desempenho como um mecanismo socialmente legítimo, que possibilita à sociedade, de maneira geral, avaliar, diferenciar, hierarquizar e premiar as pessoas. Desse modo, a autora considera o desempenho, como um mecanismo mais individual do que social.

Partindo desse pressuposto, pode-se considerar que

O desempenho é o resultado de processos e mecanismos intrínsecos ao ser humano, de ordem mais psicológica do que social. Ele é, na perspectiva norte-americana, mais um produto individual do que social. O desempenho é a expressão paradigmática do credo de *self-reliance*. Ou seja, a capacidade que cada indivíduo tem de perseguir seus objetivos e viver a sua vida baseado em seus próprios recursos. (BARBOSA, 1996, p. 82).

Para Bernstorff (2007), pode-se entender o desempenho individual ou humano do trabalhador na sua organização como uma medida de retorno proporcionada pelo trabalhador ao seu empregador, ou ainda, de uma forma mais ampla, como os possíveis retornos favoráveis futuros à organização, advindos da intensidade das competências do trabalhador.

No modelo de desempenho caracterizado por de Borman e Motowidlo (1997), como conceito multidimensional, o desempenho de tarefa é conceituado como a competência com que o indivíduo desempenha as atividades que são formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho. Neste sentido, o desempenho está relacionado à contribuição direta do indivíduo na tarefa.

Nos dias de hoje, é possível perceber que o desempenho permeia as sociedades e as organizações que têm como um de seus princípios a meritocracia, de forma a legitimar a mobilidade social do indivíduo. Ou seja, aquele indivíduo que ocupa altas hierarquias sem o mérito, consequência do desempenho devido, não é reconhecido pela sociedade de um modo geral.

Dessa forma,

[...] desempenho humano, também denominado desempenho do trabalhador, ou ainda desempenho profissional pode ser estabelecido, demonstrado e objetivado em um sistema de medição de indicadores financeiros de cumprimento de metas e de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida. (BERNSTORFF, 2007, p. 2).

É importante destacar que segundo Freitas citado por Philadelpho e Macêdo (2007), a concepção que a organização tem sobre desempenho influencia diretamente na elaboração do instrumento de AD (Avaliação de desempenho), coleta de dados e objetivos da avaliação, tópico que será abordado à frente.

2.3.1 Avaliação de desempenho

Como sistemas capazes de medir tanto o desempenho organizacional (processos), como o desempenho individual (pessoas), aparecem os métodos de avaliação de desempenho. Em se tratando de pessoas, pode-se dizer que a avaliação de desempenho é um tema bastante antigo e que, para alguns autores, teve seu início há vários séculos, com a avaliação do potencial dos jesuítas.

Por não ser algo novo, nos tempos de globalização e inovação, a avaliação de desempenho é algo bastante corriqueiro nas organizações e, na busca de melhorias contínuas na avaliação de desempenho, as empresas estão sempre em busca de novas metodologias. Segundo Moreira e Tose (2012, p. 2), “[...] ela faz parte do cotidiano de qualquer organização

e de qualquer ser humano, seja para propor melhorias, seja para um profissional que se auto avalia, saber se seus objetivos profissionais e pessoais estão indo ao encontro das expectativas da empresa”.

Ao longo dos anos, a avaliação de desempenho passou por modificações constantes nas suas formas e práticas, que ainda se perpetuam nos dias de hoje. Desse modo,

São vários os métodos/instrumentos que podem ser utilizados para avaliar o desempenho humano nas empresas. Entretanto para que as organizações tenham sucesso no gerenciamento do desempenho dos seus colaboradores, faz-se necessário que elas decidam pelo método/instrumento que seja mais propício para a organização, sem deixar de levar em conta a cultura da empresa, o estilo de liderança, as estratégias empresariais, o ambiente organizacional, o estilo administrativo da empresa e também as atitudes e habilidades dos responsáveis por implementar o programa de avaliação de desempenho humano (MOREIRA; TOSE, 2012, p. 2).

O método mais tradicional e antigo é aquele em que o líder e o empregado definem as metas e os objetivos a serem cumpridos em um determinado período. Após o período, somente o líder avalia o subordinado nos quesitos previamente definidos.

Já na avaliação 360 graus, método mais moderno comumente utilizado, os registros das avaliações podem ser feitos por meio de diferentes avaliadores: pares, subordinados, superior hierárquico, autoavaliação, clientes e fornecedores. Com a utilização de várias fontes, a avaliação se torna mais consistente, legítima e fidedigna, do que quando realizada somente pelo superior imediato (ARAÚJO, 2011).

Outro método bastante utilizado nas organizações, nas últimas décadas, é o *balanced scorecard* (BSC), cujo desenvolvimento teórico se deu por Kaplan e Norton (1997). Esse método considera que os indicadores econômico-financeiros não devem os únicos fatores a serem avaliados no desempenho de uma organização e de seus empregados. Assim, ele deve considerar as medidas de desempenho em quatro diferentes dimensões: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Juntamente a isso, ainda pressupõe o alinhamento das iniciativas individuais e organizacionais em função da estratégia corporativa (ARAÚJO, 2011).

Apesar das variadas formas, instrumentos e métodos, ainda de acordo com Araújo (2011):

Geralmente, os sistemas de avaliação utilizados pelas empresas combinam diferentes métodos. O que vai definir o método ou os métodos mais apropriado(s) são as especificidades da organização na qual o modelo de gestão por competência será implantado, bem como os objetivos da implantação. (ARAÚJO, 2011, p. 62).

Desse modo, é possível conceituar avaliação de desempenho de maneira bem simples, no sentido de avaliar a contribuição que o trabalhador oferece para a organização (DEWES; PALMA; STEIN, 2000).

Para Comini, Konuma e Santos (2008), vários fatores afetam o desempenho dos funcionários na organização. Com isso, quando se avalia o desempenho, estão se avaliando os fatores do indivíduo, o potencial, a motivação, as condições de trabalho, o comportamento do gestor e as características da empresa.

Para tanto, vários fatores que vão além do trabalho, do salário e das condições físicas da empresa, são responsáveis pelo compromisso, pela produtividade, pelo engajamento, pela satisfação e pela qualidade de vida. (COMINI; KONUMA; SANTOS, 2008).

Mesmo assim, considerando que o processo de avaliação do desempenho é cada vez mais comum nas organizações, o sentido de avaliar a contribuição do colaborador foi extrapolado para um sentido mais amplo, passando a ser um instrumento de gestão de pessoas.

Assim, é possível observar este sentido mais amplo considerando que,

O objetivo geral da avaliação de desempenho é se tornar um instrumento ou meio para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para tanto se pode dizer que a ela se atribuem os seguintes objetivos: adequação do indivíduo ao cargo, treinamento, promoções, incentivos salariais ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados (AGUIAR, 2013, p. 3).

Nesse sentido, muitos consideram que a importância da avaliação de desempenho nas organizações vai muito além das fronteiras internas, pois os resultados dos recursos humanos refletem em toda a cadeia de valor das organizações.

O desafio dos últimos tempos tem sido marcado pela tentativa de validação desse instrumento por toda a pirâmide da organização. Com base nisso,

Observa-se que há diferenças entre as percepções dos trabalhadores e dos dirigentes de uma organização sobre a AD. Para os primeiros, a AD é um instrumento de pressão ao seu empenho no trabalho, enquanto que para os outros, esta serve (ou deveria servir) de base orientadora ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. Na verdade, estas percepções guardam entre si o ponto comum de controle da produção, permeado pela ideologia dominante do período fordista e taylorista, como forma de garantir a existência das organizações no mercado de trabalho (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007, p. 30).

Contudo, mesmo tendo que se adaptar às constantes transformações no ambiente organizacional, as áreas de gestão de pessoas, muitas vezes, encontram dificuldades com relação às mudanças e rupturas necessárias no ambiente interno às empresas. Assim,

A prática da avaliação de pessoas no ambiente empresarial é frequentemente associada a um instrumento específico de gestão com uma conotação mais punitiva do que valorativa, gerando muita tensão tanto para as pessoas que são foco da avaliação como também daqueles que devem oferecer um feedback (COMINI; KONUMA; SANTOS, 2007, p. 3).

Com um olhar atento a esses aspectos, vários autores propõem estudos de formas mais flexíveis de se avaliar o desempenho, não só focadas em resultados financeiros. Com isso, a mentalidade conservadora dá espaço para novas práticas que, ao longo dos anos, vão se consolidando como as melhores práticas.

Recentemente, indicadores não-financeiros passaram a ser incorporados nos sistemas de avaliação de desempenho e passaram a incorporar o modelo teórico *Balanced Scorecard* (BSC) com quatro perspectivas básicas: financeira; satisfação de clientes; qualidade de processos internos e capacidade de aprendizagem e crescimento. (BERNSTORFF, 2007, p. 15).

Assim, considerando somente os indicadores financeiros, ou não, conforme já mencionado anteriormente, os resultados dos sistemas de medição são auferidos com base nas metas estipuladas. Nesse sentido, acompanhadas pelos controles organizacionais e sistemas de

medição, as metas são estabelecidas no sentido de aumentar o desempenho organizacional. Desse modo,

Os controles organizacionais, por sua vez, guiam a implementação da estratégia, mostram como comparar os resultados obtidos em relação aos planejados e direcionam ações corretivas a serem realizadas quando a diferença entre esses últimos é inaceitável. Os controles são baseados em um sistema de metas a serem cumpridas de acordo com a estratégia da empresa. (REIS NETO; COUTO; GONÇALVES, 2011, p. 111).

Mesmo assim, segundo os autores, é muito importante observar os limites dos sistemas utilizados. Assim, muitas vezes, a utilização de um sistema de metas de resultado não é suficiente para que uma empresa alcance resultados superiores.

Segundo o trabalho de Seijts e Latham (2006), existem grandes diferenças em se estabelecer metas de aprendizagem e metas de resultado. Eles procuraram explicar as diferenças dessas duas modalidades e em qual momento e ambiente cada uma delas é mais apropriada. De fato, eles dão ênfase à maior efetividade das metas de aprendizagem em detrimento das metas de resultado. Dessa forma, os dois autores identificaram no trabalho que, de um modo geral, existem no mínimo quatro benefícios de se estabelecerem metas:

- 1- Metas de desempenho específico afetam as escolhas dos colaboradores no que se deve focar ou em quais são as metas relevantes e quais não.
- 2- Metas ajudam os colaboradores a ajustar seus esforços e persistência de acordo com o nível de dificuldade dos objetivos.
- 3- Metas ajudam os colaboradores a persistirem até alcançarem.
- 4- Mais ligado à cognição do que à motivação, esse fator está relacionado com o fato de que o tipo certo de meta, no caso, as metas de aprendizagem, ajuda os colaboradores a adquirir o conhecimento para entender e aplicar no que está sendo feito. Para tarefas complexas, o estabelecimento de metas baseadas na aprendizagem ajuda na simulação das estratégias de desenvolvimento da tarefa.

Indo mais além, é possível observar que, na maioria das vezes, as metas são advindas de um processo de negociação entre o líder e o subordinado, considerando as expectativas financeiras da organização. Desse modo, Pflaeging (2009) propõe uma interpretação das metas que vão além dos indicadores financeiros das empresas e foquem em metas relativas. Assim,

Na organização do novo tipo, as equipes estabelecem para si mesmas metas empolgantes exigentes e ousadas. Essas metas não necessitam de qualquer negociação, pois são escolhidas e assumidas pelas próprias equipes. O que importa é o desempenho efetivamente alcançado no final, desempenho “relativo” e não a meta original. Por conseguinte, as lideranças nas organizações que adotam o Beyond Budgeting deixam que as pessoas e as equipes escolham suas próprias metas e determinem comparações relativas. (PFLAEGING, 2009, p. 110).

Desse modo, é possível observar as evoluções que os estudos de metas e AD vêm adquirindo nos últimos anos. Metas fixas e predeterminadas estão sendo trocadas por metas relativas e flexíveis, as quais se adaptam às mudanças de um tempo dinâmico.

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia da pesquisa

A estratégia escolhida para a realização deste estudo é quantitativa, no que se refere à aplicação e ao teste de uma escala para avaliar os capitais cultural e social dos líderes de uma organização multinacional. Juntamente, serão utilizados os dados secundários da empresa que avaliam os colaboradores quanto a liderança e desempenho. Duas abordagens de liderança são avaliadas. A liderança com relação às pessoas e a com relação à mudança.

De acordo com Appolinário (2009), a pesquisa quantitativa busca medir variáveis predeterminadas, visando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis. Sua busca é centralizada em informações matemáticas; não se preocupa com as exceções, mas, sim, com as generalizações.

3.2 Quanto aos fins

A presente pesquisa é de natureza descritiva. De acordo com Vergara (2003), expõe características de uma determinada população ou fenômeno. A autora acrescenta que, nesse tipo de pesquisa, é possível estabelecer correlações e definir sua natureza. Além disso, trata-se de uma pesquisa explicativa no sentido de procurar estabelecer a relação entre variáveis, assim como identificar fatores que influenciam, em maior ou menor grau, determinados constructos.

3.3 Quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como documental e estudo de caso. Como será aplicada em um grupo empresarial multinacional que contém variadas empresas de bens de capital, como tratores e caminhões, e envolverá, principalmente, a aplicação de questionários, trata-se de um estudo de caso. De acordo com Yin (2001), este método é um delineamento adequado para proporcionar conhecimento de uma situação real observada. Constitui-se em uma investigação empírica que busca descrever, entender, avaliar e explorar uma situação contemporânea. O estudo de caso caracteriza-se pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações. É documental, por fazer uso de documentos internos contendo informações acerca dos resultados de desempenho da liderança e suas relações com o nível de “capital” obtido nos questionários aplicados.

Pode-se dizer que foi realizado um *survey* transversal nesta pesquisa. De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004), este meio consiste em pesquisas que mensuram um fenômeno num corte temporal (levantamento considerado instantâneo), realizadas com instrumentos com variáveis de domínio quantitativo, métricas e representação numérica que atingem um número significativo de respondentes.

3.4 Universo

O estudo de campo foi realizado com as pessoas atuantes em cargos gerência na empresa multinacional, ou seja, todos os colaboradores que têm alguma equipe sob sua responsabilidade. Assim, o universo foi composto por 329 pessoas que exercem suas funções em diversas regiões do território nacional, onde a empresa atua.

3.5 O modelo hipotético

Constituem hipóteses deste estudo, representadas na Figura 1, as seguintes:

- **H1:** O Capital Cultural afeta significativa e positivamente o Capital Social.
- **H2:** O Capital Social afeta significativa e positivamente a Liderança de Pessoas.
- **H3:** O Capital Social afeta significativa e positivamente a Liderança de Mudanças.
- **H4:** O Capital Social afeta significativa e positivamente a Autoavaliação de Desempenho.
- **H5:** O Capital Cultural afeta significativa e positivamente a Liderança de pessoas.
- **H6:** O Capital Cultural afeta significativa e positivamente a Autoavaliação de Desempenho.
- **H7:** O Capital Cultural afeta significativa e positivamente a Liderança de Mudanças.
- **H8:** A Liderança de Pessoas afeta significativa e positivamente a Autoavaliação de Desempenho.
- **H9:** A Liderança de Mudanças afeta significativa e positivamente Autoavaliação de Desempenho.

Os constructos Competência Social (Pessoal), Competência Social (Profissional), Solidariedade Social (Externa) e Solidariedade Social (Interna) são formativos do constructo Capital Social. Já os constructos, Literatura, Competência Cultural Múltipla e Competência Cultural Linguística são formativos do Capital Cultural.

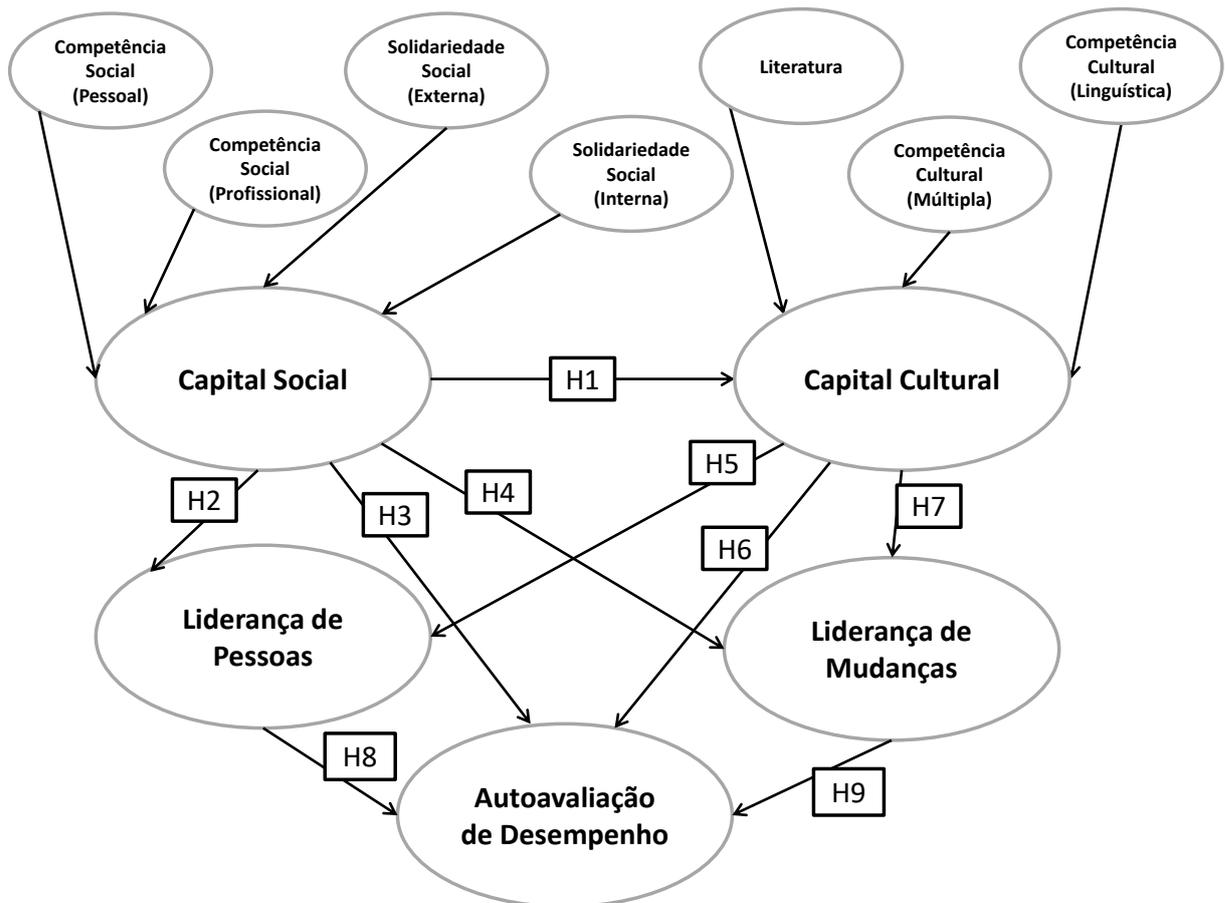


Figura 1 – Modelo hipotético
Fonte: Dados da pesquisa

3.6 Instrumentos para coleta de dados

Foram utilizados, como instrumentos de coleta de dados desta pesquisa, um questionário composto por questões fechadas e a análise documental. Segundo Vergara (2001, p. 51), “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital”.

No intuito de avaliar os capitais cultural e social dos líderes, foi utilizada uma escala adaptada das afirmativas propostas por Pishghadam, Noghani, Zabihi (2011). Os autores desenvolveram e validaram um questionário no Irã, com o objetivo de fornecer aos pesquisadores um instrumento que possibilitasse enriquecer os estudos relativos aos capitais social e cultural e ao campo educacional. Para tanto, os autores elencaram cinco fatores, dos

quais três serviram para medir o capital social (Competência Social, Solidariedade Social e Extroversão) e dois para medir o capital cultural (Literatura e Competência Cultural). Abaixo, há a escala da forma original.

Quadro 4 – Escala de mensuração dos capitais cultural e social

Fator 1: Competência Social

- 1 Minha mãe costumava estar envolvida com minhas atividades escolares primárias.
 - 2 Meus pais frequentemente estavam envolvidos nas minhas atividades diárias.
 - 3 Meus pais costumavam me ajudar em meus deveres de casa.
 - 4 Eu sempre participava de atividades junto com meus pais.
 - 5 Minha mãe costumava me encorajar nas minhas atividades escolares regularmente.
 - 6 Minha mãe costumava participar das minhas reuniões escolares regularmente.
 - 7 Eu sinto que tinha uma forte rede de pessoas que me ajudavam nas minhas atividades.
 - 8 Em casa meus pais estão no controle do meu progresso.
 - 9 Meus pais costumavam se voluntariar nos projetos escolares.
 - 10 Meus pais costumavam estar conectados com minha escola.
 - 11 Meus pais conheciam os pais dos meus amigos.
 - 12 Eu costumava participar das atividades escolares regularmente.
 - 13 Eu costumava participar das atividades extracurriculares.
 - 14 Meus pais costumavam monitorar meus deveres de casa regularmente.
 - 15 Meus pais sempre se pronunciaram sobre as políticas escolares.
-

Fator 2: Solidariedade Social

- 1 Eu frequentemente falo com meus pais.
 - 2 Gosto de estar envolvido em atividades desenvolvidas para crianças.
 - 3 Tenho amigos com grandes expectativas educacionais.
 - 4 Tive uma educação de alta qualidade.
 - 5 Meus pais sabem onde eu estou e o que eu faço.
 - 6 Eu frequentemente falo sobre trabalho/educação com minha família.
 - 7 Eu frequentemente falo sobre trabalho/educação com outros adultos.
 - 8 Sinto que tenho fortes laços com a comunidade.
 - 9 Sinto que tenho fortes laços com meus colegas.
 - 10 Meus pais têm fortes laços um com o outro.
 - 11 Tenho um ambiente íntimo/saudável dentro de casa.
-

Fator 3: Literatura

- 1 Eu gosto de ler livros.
 - 2 Eu sei bastante sobre livros e literatura.
 - 3 Eu frequentemente compro ou pego livros emprestados.
 - 4 Eu gosto de ler (jornal, livro, panfleto).
 - 5 Quando criança, meus pais me incentivavam a ler.
 - 6 Eu tenho muitos livros em casa.
-

(continuação)

Fator 4: Competência Cultural

- 1 Eu gosto de escutar musica clássica.
 - 2 Sou uma pessoa culta.
 - 3 Eu conheço todos os compositores famosos.
 - 4 Eu frequentemente visito museus, teatros e assisto a concertos.
 - 5 Eu gosto de assistir sinfonias e concertos.
 - 6 Eu costumo fazer aulas de música clássica fora da escola.
 - 7 Eu tenho uma alta proficiência no uso da linguagem.
-

Fator 5: Extroversão

- 1 Eu vejo meus irmãos semanalmente.
 - 2 Eu vejo meus avós semanalmente.
 - 3 Eu vejo meus amigos semanalmente.
-

Fonte: PISHGHADAM; NOGHANI; ZABIHI, 2011, p. 202.

A adaptação da escala se mostrou necessária, pois os autores utilizaram muitas afirmativas relacionadas ao histórico familiar do indivíduo, principalmente no fator 1 (Competência Social). Dessa forma, como a tratativa deste estudo tem um sentido emancipatório com relação aos capitais cultural e social, a importância se dá no momento atual do indivíduo e não com base no histórico familiar. Com isso, os fatores Competência Social (Pessoal), Competência Social (Profissional), Solidariedade Social (Externa) e Solidariedade Social (Interna) tiveram como objetivo medir o capital social. Já os fatores representados por Literatura, Competência Cultural (Múltipla) e Competência Cultural (Linguística) tiveram como objetivo medir o capital cultural. Abaixo, há a escala de forma adaptada.

Quadro 5 – Escala adaptada de mensuração dos capitais cultural e social

| Discordo plenamente | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">7</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">8</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">9</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">10</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Concordo plenamente |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|----|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| Fator 1: Competência Social (Pessoal) | | | | | | | | | | | | |
| 1 Sente que é valorizado pela sociedade. | | | | | | | | | | | | |
| 2 Participa ou participou de algum grupo social como voluntário. | | | | | | | | | | | | |
| 3 Gosta de viver/estar entre pessoas de diferentes estilos. | | | | | | | | | | | | |
| 4 Acredita que o multiculturalismo faz a vida mais significativa. | | | | | | | | | | | | |
| 5 Tem fortes laços com a sua família. | | | | | | | | | | | | |
| 6 Tem fortes laços de amizade. | | | | | | | | | | | | |
| 7 Participa ou participou como membro ativo de uma organização local (clube, esportes, hobby, instituições religiosas, escolas). | | | | | | | | | | | | |
| Fator 2: Competência Social (Profissional) | | | | | | | | | | | | |
| 1 Participa ou participou como membro ativo de algum comitê de gestão/organização de um grupo de trabalho. | | | | | | | | | | | | |
| 2 Sente que tem uma forte rede relacionamentos (<i>network</i>). | | | | | | | | | | | | |
| 3 Sente que tem fortes laços com seus pares no trabalho. | | | | | | | | | | | | |
| 4 Sente que é parte de um time de trabalho. | | | | | | | | | | | | |
| 5 Acredita que a maioria das pessoas são confiáveis. | | | | | | | | | | | | |
| 6 Se morresse amanhã, estaria satisfeito com o que sua vida significou. | | | | | | | | | | | | |
| Fator 3: Solidariedade Social (Externa) | | | | | | | | | | | | |
| 1 Gosta de estar envolvido em atividades desenvolvidas para crianças (escolares e outras). | | | | | | | | | | | | |
| 2 Tem amigos com grandes ambições educacionais (acadêmicas/profissionais). | | | | | | | | | | | | |
| 3 Teve uma educação de alta qualidade. | | | | | | | | | | | | |
| 4 Sente que tem fortes laços com a comunidade. | | | | | | | | | | | | |
| 5 Tem o hábito de ver seus amigos semanalmente. | | | | | | | | | | | | |
| Fator 4: Solidariedade Social (Interna) | | | | | | | | | | | | |
| 1 Fala frequentemente com seus pais (família). | | | | | | | | | | | | |
| 2 Tem a preocupação de saber onde e com quem estão seus filhos. | | | | | | | | | | | | |
| 3 Fala frequentemente sobre trabalho/educação com sua família. | | | | | | | | | | | | |
| 4 Seus pais têm fortes laços de respeito um com o outro (mesmo em casos de divórcio). | | | | | | | | | | | | |
| 5 Tem um ambiente íntimo/saudável dentro de casa. | | | | | | | | | | | | |
| 6 Tem o hábito de ver seus irmãos/familiares semanalmente. | | | | | | | | | | | | |
| Fator 5: Literatura | | | | | | | | | | | | |
| 1 Gosta de ler livros. | | | | | | | | | | | | |
| 2 Sabe bastante sobre livros e literatura. | | | | | | | | | | | | |
| 3 Compra frequentemente ou pega livros emprestados. | | | | | | | | | | | | |
| 4 Gosta de ler (jornal, revista). | | | | | | | | | | | | |
| 5 Tem muitos livros em casa. | | | | | | | | | | | | |
| Fator 6: Competência Cultural Múltipla | | | | | | | | | | | | |
| 1 Gosta de escutar música no sentido de apreciação. | | | | | | | | | | | | |
| 2 Gosta de tocar instrumentos. | | | | | | | | | | | | |
| 3 Visita frequentemente museus, teatros e concertos/shows. | | | | | | | | | | | | |
| 4 Conhece a maioria dos compositores nacionais e internacionais famosos. | | | | | | | | | | | | |
| 5 Participa ou participou de manifestações artísticas de qualquer gênero. | | | | | | | | | | | | |
| 6 Assiste documentários na televisão/computador. | | | | | | | | | | | | |
| 7 Prefere comer em lugares tradicionais do que em fast food's. | | | | | | | | | | | | |
| Fator 7: Competência Cultural Linguística | | | | | | | | | | | | |
| 1 Se considera uma pessoa culta. | | | | | | | | | | | | |
| 2 Tem alta proficiência na língua portuguesa. | | | | | | | | | | | | |
| 3 Tem alta proficiência na língua inglesa ou outra língua. | | | | | | | | | | | | |
| 4 Faz algum tipo de estudo extracurricular no seu tempo livre. | | | | | | | | | | | | |
| 5 Tem assinatura de algum jornal ou compra diariamente. | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Adaptado de Pishghadam, Noghani, Zabihi, 2011, p. 202.

Para medir a Autoavaliação do desempenho, foi utilizada uma escala baseada na vertente da tarefa que, de acordo com Borman e Motowidlo (1997), refere-se à proficiência (competência ou maestria) com que um indivíduo desempenha as atividades que são formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho.

Quadro 6 – Escala de mensuração da dimensão Autoavaliação de desempenho

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|----|---|---------------------|
| Discordo plenamente | → | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">1</td> <td style="padding: 2px 5px;">2</td> <td style="padding: 2px 5px;">3</td> <td style="padding: 2px 5px;">4</td> <td style="padding: 2px 5px;">5</td> <td style="padding: 2px 5px;">6</td> <td style="padding: 2px 5px;">7</td> <td style="padding: 2px 5px;">8</td> <td style="padding: 2px 5px;">9</td> <td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | ← | Concordo plenamente |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | | |
| Fator 8: Autoavaliação de desempenho | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Cumpre as tarefas dentro do que foi estabelecido | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 Toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 Reconhece que é o responsável pelos resultados do seu trabalho | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Recebeu tarefas especiais (de confiança) para realizar | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 Recebeu reclamações por não executar corretamente o que lhe foi dito | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 Foi orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fez | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho? | | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa

Para analisar o constructo Desempenho em Liderança, foi utilizada uma escala que a empresa utiliza para avaliar os gerentes, sendo considerados, dados secundários. Assim, a empresa forneceu os dados de avaliação dos empregados, relativos ao período de 2015. A base de dados, com o e-mail e dados referentes à avaliação do empregado, foi enviada para o servidor da pesquisa. Desse modo, quando a pesquisa foi disparada para os respectivos e-mails, a primeira parte da pesquisa já estava respondida de forma oculta. Com isso, ao fazer a tabulação dos dados do questionário, não foi preciso correlacionar ou manipular os dados, dando credibilidade as características de anonimato, sigilo e confidencialidade da pesquisa.

A escala é baseada em fatores relacionados à teoria dos estilos ou comportamentos da liderança que pode ser relacionada aos conceitos fundamentados na taxonomia hierárquica desenvolvida por Yukl, Gordon e Taber (2002). Desse modo, a escala avalia o desempenho dos gerentes a partir de duas dimensões comportamentais. A primeira dimensão é a Liderança de Pessoas e a segunda, Liderança de Mudanças. Assim, a primeira dimensão, aborda comportamentos do líder que influenciam diretamente as outras pessoas. Já a segunda dimensão também aborda comportamentos que influenciam as pessoas, mas orientados para mudança. Todas as afirmativas de cada uma das dimensões são avaliadas conforme escala composta pelos resultados “baixo, médio e alto”.

Quadro 7 – Escala de mensuração da dimensão Liderança de mudanças

| Liderança de Mudanças | Baixo | Médio | Alto |
|---|-------|-------|------|
| 1 Abraça e estimula a competição. | | | |
| 2 Luta pela descontinuidade. | | | |
| 3 É apaixonado pela realização. | | | |
| 4 Tem energia para entregar. | | | |
| 5 Entrega como um "objetivo de vida" (Nós entregamos o que prometemos). | | | |
| 6 Faz as coisas de modo simples. | | | |
| 7 Age rápida e decisivamente. | | | |
| 8 Age com integridade. | | | |

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 8 – Escala de mensuração da dimensão Liderança de pessoas

| Liderança de Pessoas | Baixo | Médio | Alto |
|---|-------|-------|------|
| 1 Dá assistência para as pessoas no que elas acreditam ser possível e dá liberdade para agir. | | | |
| 2 Assegura liberdade de informação. | | | |
| 3 Envolve as pessoas e outros objetivos. | | | |
| 4 Demanda, compartilha e premia o sucesso. | | | |
| 5 Gera otimismo através de uma visão focada no cliente. | | | |
| 6 Toma decisões difíceis. | | | |
| 7 Constrói somente os melhores times e desenvolve líderes. | | | |
| 8 Trata as pessoas com dignidade e justiça. | | | |

Fonte: Dados da pesquisa

3.7 Quanto ao ambiente da pesquisa/Unidade de análise

O nível de análise é o estudo de uma organização industrial multinacional do setor de bens de capital.

3.8 Tratamento dos dados

De maneira resumida, foram realizadas as seguintes etapas para o tratamento dos dados:

- análise preliminar, incluindo dados ausentes, *outliers* e pressupostos estatísticos;
- análise de dimensionalidade, por meio da análise fatorial exploratória;
- análise da qualidade do instrumento, empregando a modelagem de equações estruturais por meio do PLS (*Partial Least Square*) ou AMOS (*Analysis of Moment Structures*), incluindo validade convergente, discriminante e nomológica.

Assim, a pesquisa foi realizada com um total de 180 respondentes, em um questionário com 67 variáveis, divididas em 10 constructos de primeira ordem: Competência Social (Pessoal), Competência Social (Profissional), Solidariedade Social (Externa), Solidariedade Social (Interna), Literatura, Competência Cultural Múltipla, Competência Cultural Linguística, Autoavaliação de Desempenho, Liderança de Mudanças e Liderança de Pessoas) e 2 constructos de segunda ordem (Capital Social e Capital Cultural). Em um total de 12.060 respostas para as 67 questões sobre o objeto de estudo, não foram encontradas células em branco.

Verificou-se a existência de dois tipos de *outliers*: univariados, que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, e multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente, considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável seja 0 e o desvio padrão, 1. Assim, foram considerados *outliers* univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-3, 29]$ (HAIR *et al.*, 2009). Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Os *outliers* univariados e multivariados encontrados não foram retirados da amostra por acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR *et al.*, 2009).

Para apresentar e comparar os itens e os indicadores dos constructos Competência Social (Pessoal), Competência Social (Profissional), Solidariedade Social (Externa), Solidariedade Social (Interna), Literatura, Competência Cultural Múltipla, Competência Cultural Linguística e Autoavaliação de Desempenho, foram utilizados a média e o intervalo percentílico bootstrap de 95% de confiança, sendo que a escala likert de concordância variou de 1 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Totalmente). O método bootstrap (EFRON; TIBISHIRANI, 1993) é muito utilizado na realização de inferências, quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse. Para apresentar e comparar os constructos Liderança de Mudanças e Liderança de Pessoas, foram utilizadas as frequências absolutas e relativas, sendo que a escala de concordância variou entre baixo, médio e alto.

O modelo de equações estruturais divide-se em duas partes: Modelo de Mensuração e Modelo Estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas as validades convergente e discriminante. O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto que a avaliação discriminante mede o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR *et al.*, 2009). Para verificar a validade convergente e a validade discriminante, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Para mensurar a confiabilidade dos constructos, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC). Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério da Análise Paralela (*Parallel Analysis*), elaborado por Horn (1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo, assim, uma importante validação dos resultados.

Para verificar a qualidade dos ajustes, foram utilizados o R^2 e o GoF (TENENHAUS; AMATO; VINZI, 2004). O R^2 representa, em uma escala de 0% a 100%, o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100%, melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos constructos e a média dos R^2 do modelo e também varia de 0% a 100%. Ainda não existem na literatura valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto maior o valor, melhor o ajuste.

Os constructos Capital Social, Capital Cultural e Liderança (Modelo 2) são constructos de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação varimax (MINGOTI, 2007).

Para Modelagem de Equações Estruturais via método PLS foi utilizada função *plspm()* do pacote *plspm* do *software* R (versão 3.2.0).

Para comparar os escores de Autoavaliação de Desempenho nos níveis de Overall, foi utilizado o teste de Kruskal Wallis (HOLLANDER; WOLFE, 1999). Também foi feita uma Correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE, 1999) para avaliar a correlação entre as duas variáveis.

Quadro 9 – Constructos, questões, siglas e descrição das variáveis

| Constructo | Questão | Sigla | Descrição |
|--------------------------------------|---------|----------|--|
| Competência Social (Pessoal) | Q1 | CS_PE_1 | Sente que é valorizado pela sociedade. |
| | Q2 | CS_PE_2 | Participa ou participou de algum grupo social como voluntário. |
| | Q3 | CS_PE_3 | Gosta de viver/estar entre pessoas de diferentes estilos. |
| | Q4 | CS_PE_4 | Acredita que o multiculturalismo faz a vida mais significativa. |
| | Q5 | CS_PE_5 | Tem fortes laços com a sua família. |
| | Q6 | CS_PE_6 | Tem fortes laços de amizade. |
| | Q7 | CS_PE_7 | Participa ou participou como membro ativo de uma organização local (clube, esportes, hobby, instituições religiosas, escolas). |
| Competência Social (Profissional) | Q8 | CS_PR_1 | Participa ou participou como membro ativo de algum comitê de gestão/organização de um grupo de trabalho. |
| | Q9 | CS_PR_2 | Sente que tem uma forte rede relacionamentos (<i>network</i>). |
| | Q10 | CS_PR_3 | Sente que tem fortes laços com seus pares no trabalho. |
| | Q11 | CS_PR_4 | Sente que é parte de um time de trabalho. |
| | Q12 | CS_PR_5 | Acredita que a maioria das pessoas são confiáveis. |
| | Q13 | CS_PR_6 | Se morresse amanhã, estaria satisfeito com o que sua vida significou. |
| Solidariedade Social (Externa) | Q14 | CS_SSE_1 | Gosta de estar envolvido em atividades desenvolvidas para crianças (escolares e outras). |
| | Q15 | CS_SSE_2 | Tem amigos com grandes ambições educacionais (acadêmicas/profissionais). |
| | Q16 | CS_SSE_3 | Teve uma educação de alta qualidade. |
| | Q17 | CS_SSE_4 | Sente que tem fortes laços com a comunidade. |
| | Q18 | CS_SSE_5 | Tem o hábito de ver seus amigos semanalmente. |
| Solidariedade Social (Interna) | Q19 | CS_SSI_1 | Fala frequentemente com seus pais (família). |
| | Q20 | CS_SSI_2 | Tem a preocupação de saber onde e com quem estão seus filhos. |
| | Q21 | CS_SSI_3 | Fala frequentemente sobre trabalho/educação com sua família. |
| | Q22 | CS_SSI_4 | Seus pais têm fortes laços de respeito um com o outro (mesmo em casos de divórcio). |
| | Q23 | CS_SSI_5 | Tem um ambiente íntimo/saudável dentro de casa. |
| | Q24 | CS_SSI_6 | Tem o hábito de ver seus irmãos/familiares semanalmente. |

(continuação)

| Constructo | Questão | Sigla | Descrição |
|----------------------------------|----------------|--------------|---|
| Literatura | Q25 | CC_LIT_1 | Gosta de ler livros. |
| | Q26 | CC_LIT_2 | Sabe bastante sobre livros e literatura. |
| | Q27 | CC_LIT_3 | Compra frequentemente ou pega livros emprestados. |
| | Q28 | CC_LIT_4 | Gosta de ler (jornal, revista). |
| | Q29 | CC_LIT_5 | Tem muitos livros em casa. |
| Competência Cultural Múltipla | Q30 | CC_CCM_1 | Gosta de escutar música no sentido de apreciação. |
| | Q31 | CC_CCM_2 | Gosta de tocar instrumentos. |
| | Q32 | CC_CCM_3 | Visita frequentemente museus, teatros e concertos/shows. |
| | Q33 | CC_CCM_4 | Conhece a maioria dos compositores nacionais e internacionais famosos. |
| | Q34 | CC_CCM_5 | Participa ou participou de manifestações artísticas de qualquer gênero. |
| | Q35 | CC_CCM_6 | Assiste a documentários na televisão/computador. |
| | Q36 | CC_CCM_7 | Prefere comer em lugares tradicionais que em fast food's. |
| Competência Cultural Linguística | Q37 | CC_CCL_1 | Considera-se uma pessoa culta. |
| | Q38 | CC_CCL_2 | Tem alta proficiência na língua portuguesa. |
| | Q39 | CC_CCL_3 | Tem alta proficiência na língua inglesa ou outra língua. |
| | Q40 | CC_CCL_4 | Faz algum tipo de estudo extracurricular no seu tempo livre. |
| | Q41 | CC_CCL_5 | Tem assinatura de algum jornal ou compra diariamente. |
| Auto Avaliação de Desempenho | Q42 | DP_1 | Cumpra as tarefas dentro do que foi estabelecido. |
| | Q43 | DP_2 | Toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia. |
| | Q44 | DP_3 | Reconhece que é o responsável pelos resultados do seu trabalho. |
| | Q45 | DP_4 | Recebeu tarefas especiais (de confiança) para realizar. |
| | Q46 | DP_5 | Recebeu reclamações por não executar corretamente o que lhe foi dito. |
| | Q47 | DP_6 | Foi orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fez. |
| | Q48 | DP_7 | Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho. |

(continuação)

| Constructo | Questão | Sigla | Descrição |
|-----------------------|----------------|--------------|---|
| Liderança de Mudanças | Q49 | LM_1 | Abraça e estimula a competição. |
| | Q50 | LM_2 | Luta pela descontinuidade. |
| | Q51 | LM_3 | É apaixonado pela realização. |
| | Q52 | LM_4 | Tem energia para entregar. |
| | Q53 | LM_5 | Entrega como um "objetivo de vida" (Nós entregamos o que prometemos). |
| | Q54 | LM_6 | Faz as coisas de um modo simples. |
| | Q55 | LM_7 | Age rápida e decisivamente. |
| | Q56 | LM_8 | Age com integridade. |
| Liderança de Pessoas | Q58 | LP_1 | Dá assistência para as pessoas no que elas acreditam ser possível e dá liberdade para agir. |
| | Q59 | LP_2 | Assegura liberdade de informação. |
| | Q60 | LP_3 | Envolve as pessoas e outros objetivos. |
| | Q61 | LP_4 | Demanda, compartilha e premia o sucesso. |
| | Q62 | LP_5 | Gera otimismo através de uma visão focada no cliente. |
| | Q63 | LP_6 | Toma decisões difíceis. |
| | Q64 | LP_7 | Constrói somente os melhores times e desenvolve líderes. |
| | Q65 | LP_8 | Trata as pessoas com dignidade e justiça. |

Fonte: Dados da pesquisa

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS OBTIDOS

4.1 Análise de dados faltantes e *outliers*

A pesquisa foi realizada com um total de 180 respondentes, em um questionário com 64 variáveis, divididas em 10 constructos de primeira ordem – Competência Social (Pessoal), Competência Social (Profissional), Solidariedade Social (Externa), Solidariedade Social (Interna), Literatura, Competência Cultural Múltipla, Competência Cultural Linguística, Autoavaliação de Desempenho, Liderança de Mudanças e Liderança de Pessoas – e 2 constructos de segunda ordem – Capital Social e Capital Cultural. Em um total de 11.520 respostas para as 64 questões sobre o objeto de estudo, foram encontradas 23 células em branco, totalizando 0,20% das respostas. Os dados perdidos foram tratados com a imputação pela média da variável, por ser um dos métodos mais adequados e amplamente empregados (HAIR *et al.*, 2009).

Foi realizada também uma avaliação dos *outliers* que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente daquele das demais. Podemos classificar, de acordo com Hair *et al.* (2009), quatro tipos de *outliers*: (1) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação; (2) observações decorrentes de algum evento extraordinário; (3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e (4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de *outlier* relacionado a erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de *outliers* univariados, que consiste na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente, considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão, 1. Para tanto, observações com escores

padronizados fora do intervalo de $|3,29|$ foram consideradas *outliers* (HAIR *et al.*, 2009). Utilizando esse critério, houve 67 observações consideradas atípicas de forma univariada.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al.* (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base nesse método, foi encontrada 1 observação atípica de forma multivariada.

Por se acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR *et al.*, 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

4.2 Normalidade e linearidade

Por definição, o conjunto de dados não apresentou distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita. A abordagem PLS (*Partial Least Square*) (VINZI *et al.*, 2010) oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM – *Structural Equation Modeling*), uma vez que não exige suposições de normalidade dos resíduos. Mesmo utilizando o método tradicional (CBSEM), existem diversos estimadores robustos a desvios de normalidade. Sendo assim, a ausência de normalidade dos dados deixou de ser um grande problema para quando se trabalha com Equações Estruturais.

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Através da matriz de correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE, 1999), foram observadas 910 de 2016 relações significativas ao nível de 5%, o que representa aproximadamente 45,14% das correlações possíveis.

Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (MINGOTI, 2007) para verificar a linearidade em cada constructo. Para todos os constructos, foram observados p-valores menores que 0,001, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos constructos.

4.3 Análise descritiva das variáveis dos constructos

A Tabela 1 e os Gráficos de 1 a 4 apresentam a média, o desvio padrão e o intervalo de confiança bootstrap para cada item dos constructos. Eles foram avaliados em uma escala de concordância de 1 a 10, de forma que quanto maior o valor médio, maior a satisfação e vice-versa. Sendo assim, pode-se ressaltar que:

- No constructo Competência Social (Pessoal), os entrevistados tenderam em média a concordar fortemente com todas as afirmações, com exceção do item CS_PE_2 “Participa ou participou de algum grupo social como voluntário”. Esse item apresentou uma concordância significativamente menor que a dos demais, uma vez que o seu intervalo de confiança não sobrepôs os outros.
- Nos constructos Competência Social (Profissional), Solidariedade Social (Externa) e Solidariedade Social (Interna), os respondentes tenderam, em média, a concordar com todas as afirmações.
- No constructo Literatura, os itens CC_LIT_2 “Sabe bastante sobre livros e literatura” e CC_LIT_3 “Compra frequentemente ou pega livros emprestados” apresentaram uma concordância significativamente menor que os demais itens. O mesmo ocorreu com os itens CC_CCM_2 “Gosta de tocar instrumentos”, CC_CCM_3 “Visita frequentemente museus, teatros e concertos/shows” e CC_CCM_4 “Conhece a maioria dos compositores nacionais e internacionais famosos” do constructo Competência Cultural Múltipla e com os itens CC_CCL_4 “Faz algum tipo de estudo extracurricular no seu tempo livre” e CC_CCL_5 “Tem assinatura de algum jornal ou compra diariamente” do constructo Competência Cultural Linguística.

- No constructo Autoavaliação de Desempenho, os itens DP_5 “Recebeu reclamações por não executar corretamente o que lhe foi dito” e DP_6 “Foi orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fez” apresentaram uma concordância significativamente menor que os demais itens.

Tabela 1 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala de concordância – de 1 a 10

| Constructos | Ítems | Média | D.P. | IC - 95% ¹ | |
|-----------------------------|-----------------------------------|----------|------|-----------------------|--------------|
| Capital Social | Competência Social (Pessoal) | CS_PE_1 | 8,31 | 1,29 | [8,12; 8,50] |
| | | CS_PE_2 | 5,80 | 3,41 | [5,27; 6,29] |
| | | CS_PE_3 | 8,37 | 1,64 | [8,12; 8,62] |
| | | CS_PE_4 | 8,99 | 1,30 | [8,80; 9,17] |
| | | CS_PE_5 | 9,40 | 1,06 | [9,24; 9,54] |
| | | CS_PE_6 | 8,87 | 1,34 | [8,67; 9,06] |
| | Competência Social (Profissional) | CS_PR_1 | 7,76 | 2,61 | [7,41; 8,14] |
| | | CS_PR_2 | 7,89 | 2,37 | [7,54; 8,25] |
| | | CS_PR_3 | 7,80 | 1,74 | [7,54; 8,06] |
| | | CS_PR_4 | 8,19 | 1,30 | [8,01; 8,38] |
| | | CS_PR_5 | 8,63 | 1,40 | [8,42; 8,83] |
| | | CS_PR_6 | 7,23 | 1,72 | [6,98; 7,47] |
| | Solidariedade Social (Externa) | CS_SSE_1 | 8,29 | 1,95 | [7,99; 8,57] |
| | | CS_SSE_2 | 7,70 | 2,17 | [7,38; 7,98] |
| | | CS_SSE_3 | 8,37 | 1,67 | [8,12; 8,62] |
| | | CS_SSE_4 | 8,89 | 1,33 | [8,69; 9,07] |
| | | CS_SSE_5 | 7,00 | 1,74 | [6,76; 7,26] |
| | Solidariedade Social (Interna) | CS_SSI_1 | 7,28 | 2,15 | [6,95; 7,59] |
| CS_SSI_2 | | 8,86 | 1,50 | [8,64; 9,07] | |
| CS_SSI_3 | | 8,94 | 2,33 | [8,58; 9,26] | |
| CS_SSI_4 | | 8,88 | 1,32 | [8,68; 9,07] | |
| CS_SSI_5 | | 8,99 | 1,92 | [8,69; 9,26] | |
| | CS_SSI_6 | 9,50 | 0,97 | [9,35; 9,64] | |
| | | 7,41 | 2,58 | [7,03; 7,75] | |
| Capital Cultural | Literatura | CC_LIT_1 | 7,55 | 2,22 | [7,22; 7,86] |
| | | CC_LIT_2 | 6,63 | 2,22 | [6,32; 6,95] |
| | | CC_LIT_3 | 6,45 | 2,60 | [6,07; 6,81] |
| | | CC_LIT_4 | 8,24 | 1,84 | [7,97; 8,51] |
| | | CC_LIT_5 | 7,12 | 2,45 | [6,74; 7,47] |
| | Competência Cultural Múltipla | CC_CCM_1 | 8,49 | 1,68 | [8,23; 8,73] |
| | | CC_CCM_2 | 4,39 | 3,20 | [3,91; 4,85] |
| | | CC_CCM_3 | 5,91 | 2,23 | [5,57; 6,23] |
| | | CC_CCM_4 | 6,38 | 2,23 | [6,03; 6,69] |
| | | CC_CCM_5 | 4,29 | 2,93 | [3,88; 4,71] |
| | | CC_CCM_6 | 8,11 | 1,91 | [7,80; 8,40] |
| | | CC_CCM_7 | 8,78 | 1,59 | [8,55; 9,02] |
| | Competência Cultural Linguística | CC_CCL_1 | 8,14 | 1,22 | [7,97; 8,33] |
| | | CC_CCL_2 | 8,56 | 1,37 | [8,36; 8,76] |
| | | CC_CCL_3 | 7,65 | 1,88 | [7,38; 7,92] |
| | CC_CCL_4 | 6,58 | 3,12 | [6,15; 7,02] | |
| | CC_CCL_5 | 5,47 | 3,51 | [4,99; 5,98] | |
| Autoavaliação de Desempenho | DP_1 | 8,92 | 1,02 | [8,77; 9,06] | |
| | DP_2 | 9,29 | 0,78 | [9,17; 9,40] | |
| | DP_3 | 9,67 | 0,62 | [9,58; 9,76] | |
| | DP_4 | 9,46 | 0,91 | [9,32; 9,58] | |
| | DP_5 | 4,22 | 2,93 | [3,81; 4,64] | |
| | DP_6 | 5,21 | 2,83 | [4,79; 5,61] | |
| | DP_7 | 8,08 | 1,02 | [7,92; 8,22] | |

¹ Intervalo Bootstrap.

Fonte: Dados da pesquisa

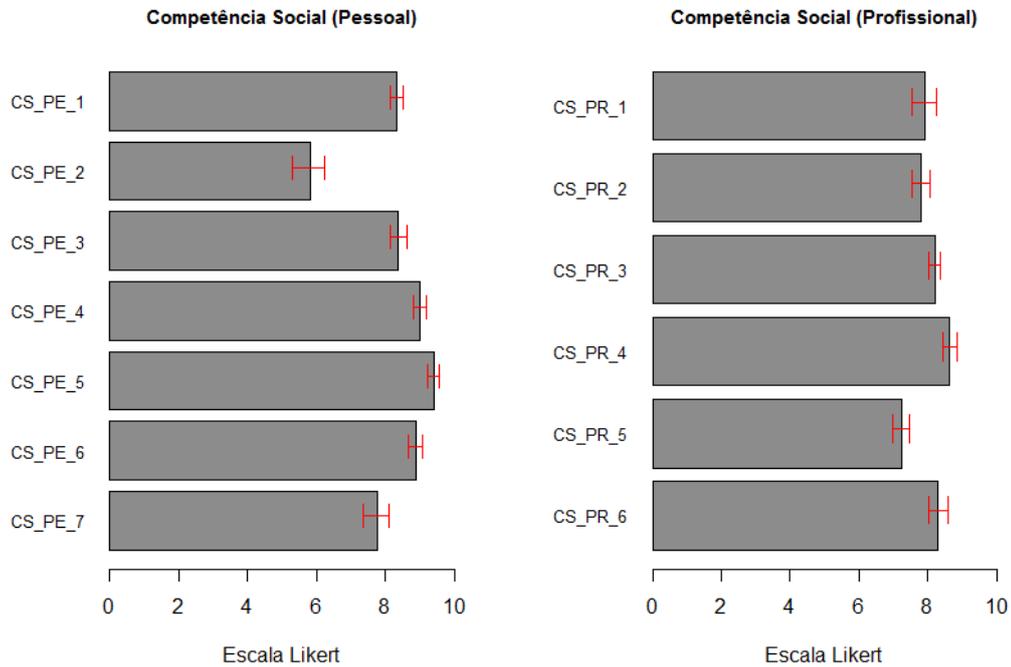


Gráfico 1 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala de concordância – de 1 a 10 – A

Fonte: Dados da pesquisa

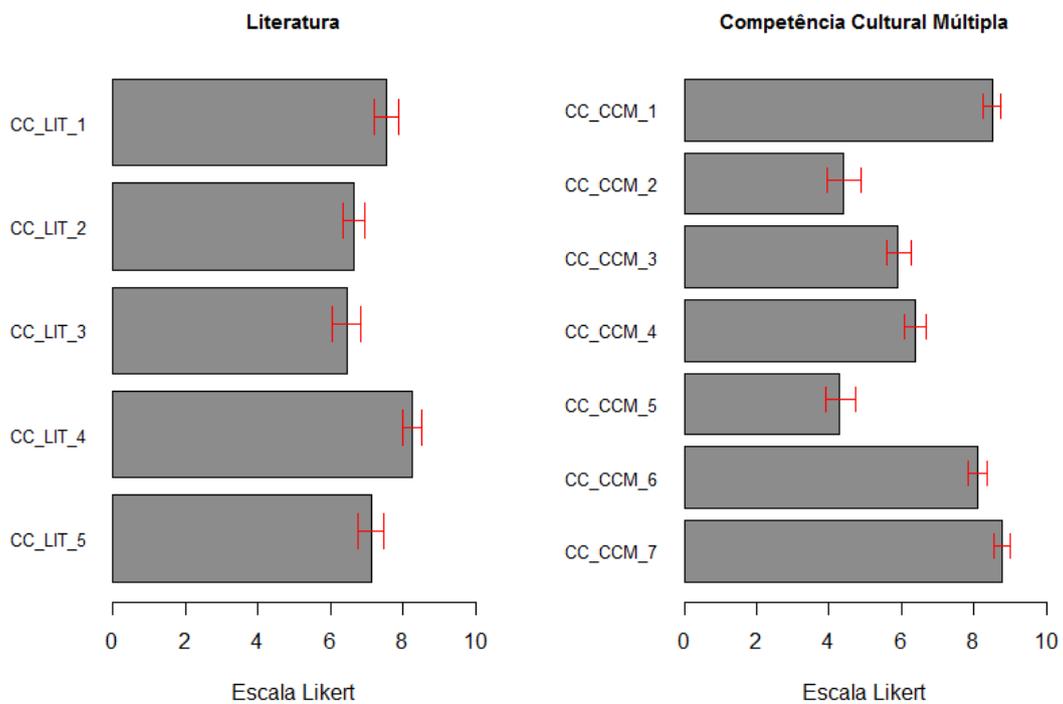


Gráfico 2 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala de concordância – de 1 a 10 – B

Fonte: Dados da pesquisa

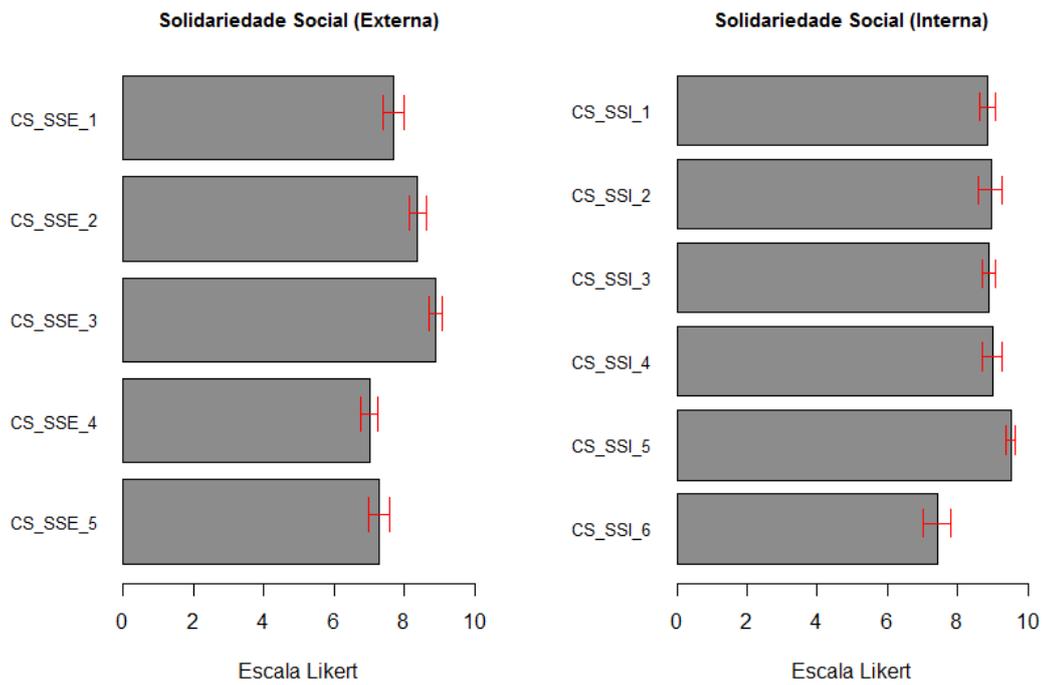


Gráfico 3 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala de concordância – de 1 a 10 – C

Fonte: Dados da pesquisa

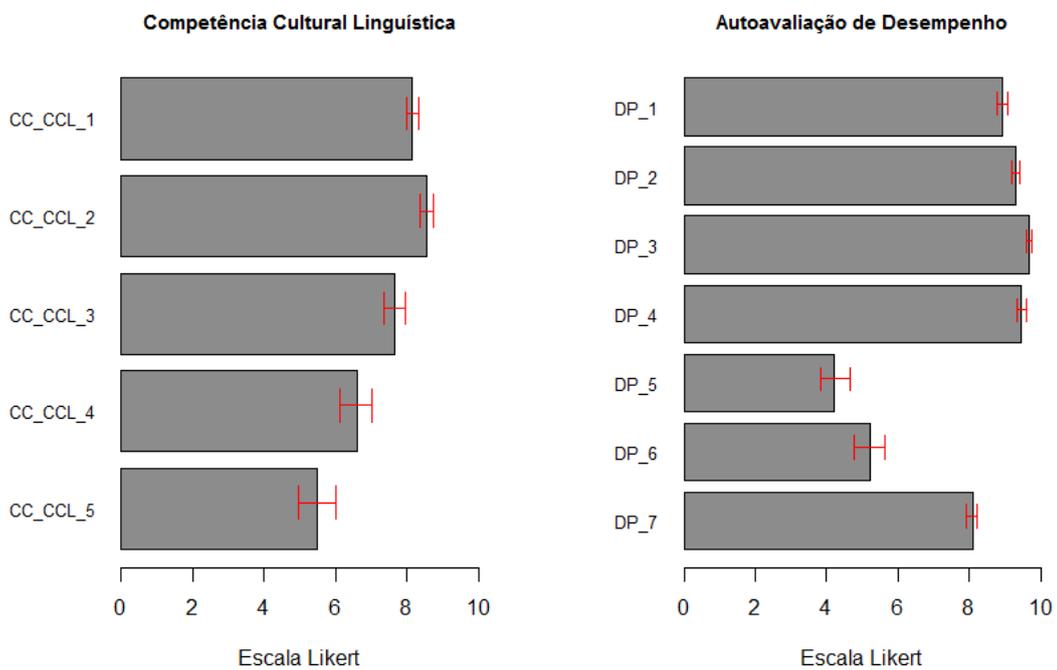


Gráfico 4 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala de concordância – de 1 a 10 – D

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 2 e o Gráfico 5 apresentam as frequências totais e relativas das variáveis dos constructos que foram avaliados em escala baixa, média e alta. Portanto, é importante destacar que:

- No constructo Liderança de Mudanças, os itens LM_4 “Tem energia para entregar” e LM_8 “Age com integridade” foram mais avaliados como alto, com 47,78% e 81,11%, respectivamente, enquanto os itens LM_2 “Luta pela descontinuidade” e LM_6 “Faz as coisas de um modo simples” foram os mais avaliados como baixo, com 26,67% e 18,33%, respectivamente.
- No constructo Liderança de Pessoas, o item LP_8 “Trata as pessoas com dignidade e justiça” foi mais avaliado como alto (70,00%). Por outro lado, os itens LP_1 “Dá assistência para as pessoas no que elas acreditam ser possível e dá liberdade para agir” e LP_7 “Constrói somente os melhores times e desenvolve líderes”, foram os mais avaliados como baixo, com 20,00% e 25,00%, respectivamente.

Tabela 2 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala – baixo, médio e alto

| Constructos | Itens | Baixo | | Médio | | Alto | |
|-----------------------|-------|-------|--------|-------|--------|------|--------|
| | | N | % | N | % | N | % |
| Liderança de Mudanças | LM_1 | 13 | 7,22% | 119 | 66,11% | 48 | 26,67% |
| | LM_2 | 48 | 26,67% | 96 | 53,33% | 36 | 20,00% |
| | LM_3 | 3 | 1,67% | 91 | 50,56% | 86 | 47,78% |
| | LM_4 | 9 | 5,00% | 85 | 47,22% | 86 | 47,78% |
| | LM_5 | 16 | 8,89% | 129 | 71,67% | 35 | 19,44% |
| | LM_6 | 33 | 18,33% | 123 | 68,33% | 24 | 13,33% |
| | LM_7 | 23 | 12,78% | 125 | 69,44% | 32 | 17,78% |
| | LM_8 | 0 | 0,00% | 34 | 18,89% | 146 | 81,11% |
| Liderança de Pessoas | LP_1 | 36 | 20,00% | 126 | 70,00% | 18 | 10,00% |
| | LP_2 | 12 | 6,67% | 87 | 48,33% | 81 | 45,00% |
| | LP_3 | 22 | 12,22% | 121 | 67,22% | 37 | 20,56% |
| | LP_4 | 11 | 6,11% | 141 | 78,33% | 28 | 15,56% |
| | LP_5 | 15 | 8,33% | 121 | 67,22% | 44 | 24,44% |
| | LP_6 | 34 | 18,89% | 120 | 66,67% | 26 | 14,44% |
| | LP_7 | 45 | 25,00% | 127 | 70,56% | 8 | 4,44% |
| | LP_8 | 3 | 1,67% | 51 | 28,33% | 126 | 70,00% |

Fonte: Dados da pesquisa

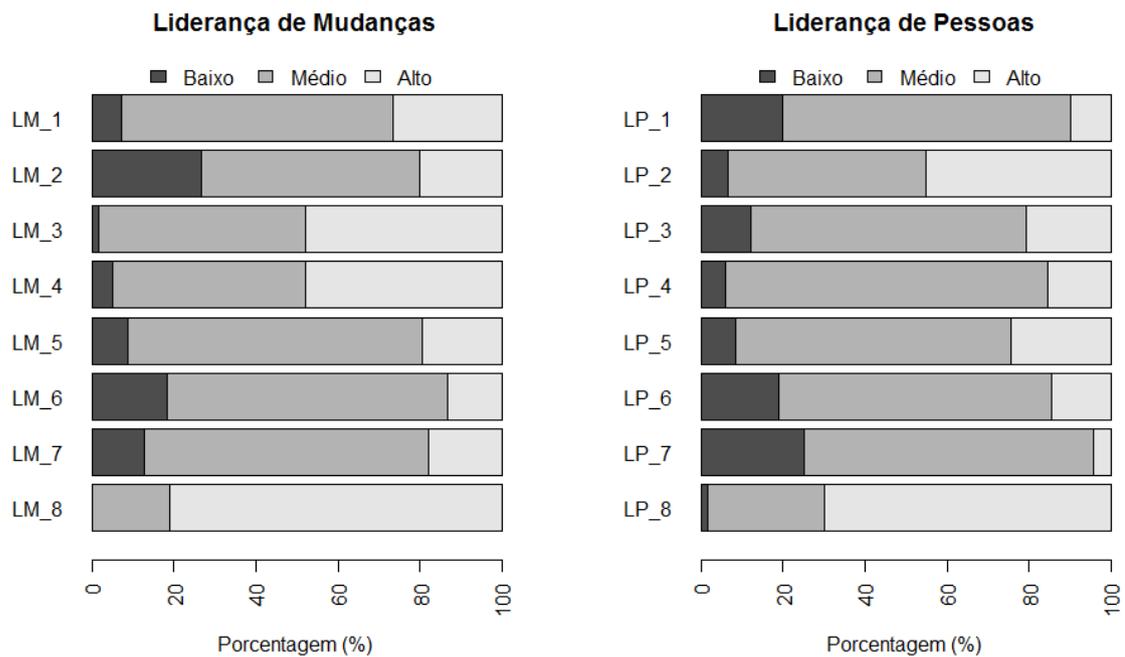


Gráfico 5 – Análise descritiva das variáveis dos constructos em escala – baixo, médio e alto
Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Análise fatorial exploratória

Os constructos Capital Social e Capital Cultural são de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação varimax (MINGOTI, 2007).

Para os constructos de primeira ordem, a Análise Fatorial Exploratória tem o objetivo de verificar a necessidade de se excluir algum item (pergunta) dos constructos que não esteja contribuindo com a formação dos índices, uma vez que, de acordo com Hair *et al.* (2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois ao não contribuir de forma relevante para a formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

A Tabela 3 apresenta a análise fatorial exploratória para os constructos de primeira ordem. Dessa forma, pode-se observar que os itens CS_PE_5 “Tem fortes laços com a sua família”, CS_PR_6 “Se morresse amanhã, estaria satisfeito com o que sua vida significou”, CC_CCM_7 “Prefere comer em lugares tradicionais que em fast food’s”, CC_CCL_5 “Tem assinatura de algum jornal ou compra diariamente”, DP_5 “Recebeu reclamações por não executar corretamente o que lhe foi dito”, DP_6 “Foi orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fez”, LM_2 “Luta pela descontinuidade”, LM_6 “Faz as coisas de um modo simples”, LM_7 “Age rápida e decisivamente”, LM_8 “Age com integridade”, LP_4 “Demanda, compartilha e premia o sucesso”, LP_5 “Gera otimismo através de uma visão focada no cliente” e LP_6 “Toma decisões difíceis” apresentaram carga fatorial menor que 0,50 e, por isso, foram eliminados.

Optou-se por excluir o item CS_PE_7 “Participa ou participou como membro ativo de uma organização local (clube, esportes, hobby, instituições religiosas, escolas)”, que tinha carga fatorial igual a 0,51, para que o critério de validação convergente no constructo Competência Social (Pessoal) fosse atingido (resultado apresentado a seguir).

Tabela 3 – Análise fatorial exploratória para os constructos de primeira ordem

| Constructos | Itens | Modelo completo | | | Modelo reduzido | | |
|-----------------------------------|----------|-----------------|------|------|-----------------|------|------|
| | | C.F. | Com. | Peso | C.F. | Com. | Peso |
| Competência Social (Pessoal) | CS_PE_6 | 0,68 | 0,47 | 0,29 | 0,66 | 0,43 | 0,32 |
| | CS_PE_3 | 0,61 | 0,38 | 0,26 | 0,69 | 0,47 | 0,34 |
| | CS_PE_2 | 0,61 | 0,37 | 0,26 | 0,60 | 0,36 | 0,29 |
| | CS_PE_1 | 0,59 | 0,35 | 0,25 | 0,59 | 0,35 | 0,29 |
| | CS_PE_4 | 0,56 | 0,32 | 0,24 | 0,65 | 0,42 | 0,32 |
| | CS_PE_7 | 0,51 | 0,26 | 0,22 | - | - | - |
| | CS_PE_5 | 0,46 | 0,21 | 0,19 | - | - | - |
| Competência Social (Profissional) | CS_PR_4 | 0,78 | 0,61 | 0,32 | 0,80 | 0,64 | 0,34 |
| | CS_PR_3 | 0,72 | 0,52 | 0,29 | 0,75 | 0,57 | 0,32 |
| | CS_PR_5 | 0,67 | 0,44 | 0,27 | 0,67 | 0,45 | 0,29 |
| | CS_PR_2 | 0,60 | 0,37 | 0,24 | 0,60 | 0,36 | 0,26 |
| | CS_PR_1 | 0,56 | 0,31 | 0,23 | 0,55 | 0,31 | 0,24 |
| | CS_PR_6 | 0,47 | 0,22 | 0,19 | - | - | - |
| Solidariedade Social (Externa) | CS_SSE_4 | 0,75 | 0,56 | 0,35 | 0,75 | 0,56 | 0,35 |
| | CS_SSE_2 | 0,69 | 0,48 | 0,32 | 0,69 | 0,48 | 0,32 |
| | CS_SSE_1 | 0,67 | 0,44 | 0,31 | 0,67 | 0,44 | 0,31 |
| | CS_SSE_3 | 0,63 | 0,39 | 0,29 | 0,63 | 0,39 | 0,29 |
| | CS_SSE_5 | 0,53 | 0,28 | 0,24 | 0,53 | 0,28 | 0,24 |
| Solidariedade Social (Interna) | CS_SSI_1 | 0,76 | 0,58 | 0,30 | 0,76 | 0,58 | 0,30 |
| | CS_SSI_3 | 0,67 | 0,45 | 0,27 | 0,67 | 0,45 | 0,27 |
| | CS_SSI_5 | 0,67 | 0,45 | 0,27 | 0,67 | 0,45 | 0,27 |
| | CS_SSI_6 | 0,64 | 0,41 | 0,25 | 0,64 | 0,41 | 0,25 |
| | CS_SSI_4 | 0,62 | 0,38 | 0,25 | 0,62 | 0,38 | 0,25 |
| | CS_SSI_2 | 0,50 | 0,24 | 0,20 | 0,50 | 0,24 | 0,20 |
| Literatura | CC_LIT_3 | 0,94 | 0,88 | 0,25 | 0,94 | 0,88 | 0,25 |
| | CC_LIT_2 | 0,93 | 0,86 | 0,25 | 0,93 | 0,86 | 0,25 |
| | CC_LIT_1 | 0,91 | 0,83 | 0,25 | 0,91 | 0,83 | 0,25 |
| | CC_LIT_5 | 0,86 | 0,74 | 0,23 | 0,86 | 0,74 | 0,23 |
| | CC_LIT_4 | 0,63 | 0,40 | 0,17 | 0,63 | 0,40 | 0,17 |
| Competência Cultural Múltipla | CC_CCM_3 | 0,76 | 0,57 | 0,26 | 0,75 | 0,56 | 0,27 |
| | CC_CCM_4 | 0,75 | 0,57 | 0,26 | 0,78 | 0,61 | 0,28 |
| | CC_CCM_1 | 0,71 | 0,50 | 0,24 | 0,70 | 0,49 | 0,25 |
| | CC_CCM_5 | 0,63 | 0,40 | 0,22 | 0,66 | 0,43 | 0,24 |
| | CC_CCM_6 | 0,62 | 0,38 | 0,21 | 0,61 | 0,38 | 0,22 |
| | CC_CCM_2 | 0,52 | 0,27 | 0,18 | 0,54 | 0,29 | 0,20 |
| | CC_CCM_7 | 0,45 | 0,20 | 0,16 | - | - | - |
| Competência Cultural Linguística | CC_CCL_2 | 0,81 | 0,66 | 0,37 | 0,81 | 0,66 | 0,38 |
| | CC_CCL_1 | 0,77 | 0,59 | 0,35 | 0,79 | 0,62 | 0,37 |
| | CC_CCL_3 | 0,66 | 0,44 | 0,30 | 0,71 | 0,50 | 0,33 |
| | CC_CCL_4 | 0,61 | 0,37 | 0,28 | 0,58 | 0,33 | 0,27 |
| | CC_CCL_5 | 0,35 | 0,12 | 0,16 | - | - | - |

(continuação)

| Constructos | Itens | Modelo completo | | | Modelo reduzido | | |
|-----------------------------------|-------|-----------------|------|-------|-----------------|------|------|
| | | C.F. | Com. | Peso | C.F. | Com. | Peso |
| Autoavaliação de Desempenho | DP_2 | 0,76 | 0,59 | 0,30 | 0,79 | 0,63 | 0,33 |
| | DP_3 | 0,69 | 0,48 | 0,28 | 0,74 | 0,54 | 0,30 |
| | DP_1 | 0,68 | 0,47 | 0,27 | 0,67 | 0,45 | 0,28 |
| | DP_4 | 0,65 | 0,42 | 0,26 | 0,70 | 0,49 | 0,29 |
| | DP_7 | 0,60 | 0,36 | 0,24 | 0,56 | 0,31 | 0,23 |
| | DP_5 | -0,38 | 0,15 | -0,15 | - | - | - |
| | DP_6 | -0,24 | 0,06 | -0,10 | - | - | - |
| Liderança de Mudanças | LM_3 | 0,76 | 0,57 | 0,32 | 0,79 | 0,62 | 0,37 |
| | LM_1 | 0,73 | 0,53 | 0,30 | 0,72 | 0,52 | 0,34 |
| | LM_4 | 0,69 | 0,48 | 0,29 | 0,74 | 0,54 | 0,35 |
| | LM_5 | 0,61 | 0,38 | 0,26 | 0,67 | 0,45 | 0,32 |
| | LM_2 | 0,47 | 0,22 | 0,20 | - | - | - |
| | LM_7 | 0,39 | 0,15 | 0,16 | - | - | - |
| | LM_8 | 0,25 | 0,06 | 0,10 | - | - | - |
| Liderança de Pessoas | LP_1 | 0,70 | 0,49 | 0,32 | 0,67 | 0,45 | 0,35 |
| | LP_7 | 0,62 | 0,39 | 0,28 | 0,72 | 0,51 | 0,37 |
| | LP_8 | 0,59 | 0,35 | 0,27 | 0,64 | 0,42 | 0,34 |
| | LP_2 | 0,53 | 0,28 | 0,24 | 0,57 | 0,32 | 0,27 |
| | LP_3 | 0,50 | 0,25 | 0,23 | 0,53 | 0,28 | 0,27 |
| | LP_4 | 0,49 | 0,25 | 0,23 | - | - | - |
| | LP_5 | 0,38 | 0,15 | 0,17 | - | - | - |
| LP_6 | 0,22 | 0,05 | 0,10 | - | - | - | |

Fonte: Dados da pesquisa

Para analisar a qualidade e a validade dos constructos de primeira ordem, foram verificadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Os autores garantem tal validade caso a Variância Média Extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) (CHIN *et al.* 1998).

De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos (HAIR *et al.* 2009). Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério da Análise Paralela (HOYLE *et al.*, 1998) que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo. Quando se utiliza a solução fatorial, é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa.

Para tanto, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade), mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

A Tabela 4 apresenta os resultados para a validade e qualidade dos constructos. Portanto, pode-se ressaltar que:

- Todos os constructos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$).
- Os constructos Competência Social (Pessoal), Competência Cultural Linguística e Liderança de Pessoas apresentaram valores de Alfa de Cronbach (AC) menores que 0,60, entretanto todos os constructos apresentaram valores de Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,60. Dessa forma, pode-se considerar que os constructos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade.
- Todos os constructos tiveram valores de KMO maiores que 0,50, indicando que o ajuste da Análise Fatorial foi adequado.
- Pelo critério da Análise Paralela, todos os constructos foram unidimensionais.

Tabela 4 – Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos

| Constructos | Ítems | AVE | AC | CC | KMO | Dim. |
|-----------------------------------|-------|------|------|------|------|------|
| Competência Social (Pessoal) | 5 | 0,41 | 0,56 | 0,71 | 0,64 | 1 |
| Competência Social (Profissional) | 5 | 0,47 | 0,67 | 0,75 | 0,69 | 1 |
| Solidariedade Social (Externa) | 5 | 0,43 | 0,65 | 0,73 | 0,66 | 1 |
| Solidariedade Social (Interna) | 6 | 0,42 | 0,66 | 0,75 | 0,75 | 1 |
| Literatura | 5 | 0,74 | 0,91 | 0,90 | 0,88 | 1 |
| Competência Cultural Múltipla | 6 | 0,46 | 0,74 | 0,78 | 0,78 | 1 |
| Competência Cultural Linguística | 4 | 0,53 | 0,59 | 0,75 | 0,72 | 1 |
| Autoavaliação de Desempenho | 5 | 0,49 | 0,71 | 0,76 | 0,70 | 1 |
| Liderança de Mudanças | 4 | 0,53 | 0,60 | 0,71 | 0,67 | 1 |
| Liderança de Pessoas | 5 | 0,40 | 0,57 | 0,61 | 0,62 | 1 |

¹ Variância Extraída; ² Alfa de Cronbach, ³ Confiabilidade Composta, ⁴ Dimensionalidade.

Fonte: Dados da pesquisa

4.5 Modelagem de equações estruturais (PLS)

4.5.1 Modelo de mensuração (Outer Model)

Na análise do modelo de mensuração, são verificadas a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos constructos. A validade convergente garante que os indicadores de um constructo estão correlacionados o suficiente para medir o conceito latente. A validade discriminante verifica se os constructos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse. A confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir.

A fim de testar a validade convergente dos constructos, foi utilizado o critério proposto por Fornell *et al.* (1981). Ele garante tal validade, caso a Variância Média Extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus indicadores e varia de 0% a 100% (HAIR *et al.*, 2009), seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009) ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY;

BERNSTEIN, 1994). Para validade discriminante foi utilizado novamente o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante, quando a variância extraída (AVE) de um constructo não for menor que a variância compartilhada desse constructo com os demais. Para mensurar a confiabilidade dos constructos, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os índices AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo ou maiores que 0,60, no caso de pesquisas exploratórias.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo, assim, uma importante validação dos resultados. As variáveis com pesos não significativos foram excluídas, pois não contribuíram de forma relevante para a formação da variável latente.

Na Tabela 5, podem ser verificados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração inicial e final. Logo, pode-se destacar que:

- Foram retirados do modelo inicial os itens LM_1 “Abraça e estimula a competição”, LM_5 “Entrega como um "objetivo de vida" (Nós entregamos o que prometemos)”, LP_2 “Assegura liberdade de informação “ e LP_8 “Trata as pessoas com dignidade e justiça”, pois apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,5. No modelo final, todos os itens apresentam cargas fatoriais superiores a 0,5.
- No modelo final, o item LM_4 “Tem energia para entregar” do constructo Liderança de Mudanças e o item LP_3 “Envolve as pessoas e outros objetivos” do constructo Liderança de Pessoas apresentaram pesos não significativos. Isso indica que esses itens não são importantes para a formação do indicador que representará o constructo. De forma a evitar excluir muitos itens, optou-se por avaliar esse modelo e depois buscar um modelo alternativo.

Tabela 5 – Modelo de mensuração inicial e final

| Constructos | Itens | Inicial | | | | | Final | | | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|---------|-------------------------|---------|-------------------|-------------------|-------|-------------------------|---------|-------------------|-------------------|
| | | Peso | I.C. - 95% ¹ | Valor-p | C.F. ² | Com. ³ | Peso | I.C. - 95% ¹ | Valor-p | C.F. ² | Com. ³ |
| Capital Social | Competência Social (Pessoal) | 0,35 | [0,29; 0,41] | 0,000 | 0,78 | 0,60 | 0,35 | [0,28; 0,44] | 0,000 | 0,78 | 0,60 |
| | Competência Social (Profissional) | 0,36 | [0,29; 0,44] | 0,000 | 0,77 | 0,60 | 0,36 | [0,3; 0,44] | 0,000 | 0,77 | 0,60 |
| | Solidariedade Social (Externa) | 0,32 | [0,27; 0,4] | 0,000 | 0,81 | 0,65 | 0,32 | [0,27; 0,39] | 0,000 | 0,81 | 0,65 |
| | Solidariedade Social (Interna) | 0,28 | [0,17; 0,35] | 0,000 | 0,68 | 0,47 | 0,28 | [0,19; 0,35] | 0,000 | 0,68 | 0,47 |
| Capital Cultural | Literatura | 0,48 | [0,37; 0,61] | 0,000 | 0,83 | 0,68 | 0,48 | [0,36; 0,57] | 0,000 | 0,82 | 0,68 |
| | Competência Cultural Múltipla | 0,36 | [0,24; 0,47] | 0,000 | 0,76 | 0,58 | 0,36 | [0,27; 0,45] | 0,000 | 0,76 | 0,58 |
| | Competência Cultural Linguística | 0,41 | [0,32; 0,5] | 0,000 | 0,79 | 0,63 | 0,42 | [0,35; 0,5] | 0,000 | 0,80 | 0,64 |
| Autoavaliação de Desempenho | DP_1 | 0,28 | [0,19; 0,37] | 0,000 | 0,67 | 0,45 | 0,28 | [0,21; 0,38] | 0,000 | 0,67 | 0,45 |
| | DP_2d | 0,30 | [0,23; 0,37] | 0,000 | 0,78 | 0,61 | 0,31 | [0,25; 0,37] | 0,000 | 0,78 | 0,61 |
| | DP_3 | 0,34 | [0,26; 0,41] | 0,000 | 0,75 | 0,57 | 0,33 | [0,26; 0,41] | 0,000 | 0,75 | 0,56 |
| | DP_4 | 0,27 | [0,2; 0,35] | 0,000 | 0,69 | 0,48 | 0,26 | [0,18; 0,33] | 0,000 | 0,69 | 0,47 |
| | DP_7 | 0,25 | [0,14; 0,36] | 0,000 | 0,57 | 0,33 | 0,25 | [0,16; 0,33] | 0,000 | 0,58 | 0,33 |
| Liderança de Mudanças | LM_1 | 0,09 | [-0,42; 0,68] | 0,715 | 0,43 | 0,18 | - | - | - | - | - |
| | LM_3 | 0,69 | [0,25; 0,93] | 0,000 | 0,90 | 0,81 | 0,78 | [0,33; 1,04] | 0,000 | 0,92 | 0,85 |
| | LM_4 | 0,36 | [-0,2; 0,67] | 0,102 | 0,66 | 0,44 | 0,41 | [-0,29; 0,84] | 0,157 | 0,68 | 0,46 |
| | LM_5 | 0,19 | [-0,22; 0,54] | 0,312 | 0,49 | 0,24 | - | - | - | - | - |
| Liderança de Pessoas | LP_1 | 0,52 | [-0,31; 0,85] | 0,055 | 0,70 | 0,48 | 0,51 | [0,09; 0,86] | 0,023 | 0,71 | 0,50 |
| | LP_2 | -0,10 | [-0,51; 0,74] | 0,740 | 0,03 | 0,00 | - | - | - | - | - |
| | LP_3 | 0,41 | [-0,29; 0,7] | 0,093 | 0,60 | 0,36 | 0,40 | [-0,39; 0,85] | 0,152 | 0,60 | 0,36 |
| | LP_7 | 0,55 | [-0,31; 0,78] | 0,034 | 0,74 | 0,54 | 0,53 | [-0,12; 0,84] | 0,011 | 0,75 | 0,56 |
| | LP_8 | -0,10 | [-0,46; 0,59] | 0,705 | 0,08 | 0,01 | - | - | - | - | - |

¹ Validação bootstrap; ² Carga Fatorial; ³ Comunalidade.

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 apresenta a análise de validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e confiabilidade dos constructos do modelo de mensuração final. Logo, é importante ressaltar que:

- Os constructos Liderança de Mudanças e Liderança de Pessoas não apresentaram os índices de confiabilidade AC acima de 0,70, porém todos constructos apresentaram os índices de confiabilidade CC acima de 0,70, evidenciando a confiabilidade dos constructos.
- Todos os constructos foram unidimensionais.
- Todos os constructos apresentaram AVEs superiores a 0,40, indicando validação convergente.
- De acordo com o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), houve validação discriminante para os constructos analisados, uma vez que as variâncias compartilhadas foram menores que as AVEs.

Tabela 6 – Validação do modelo de mensuração

| Constructos | Itens | A.C. ¹ | C.C. ² | Dim. ³ | AVE | Variância compartilhada | | | |
|-----------------------------|-------|-------------------|-------------------|-------------------|------|-------------------------|------|------|------|
| | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Capital Social | 4 | 0,76 | 0,85 | 1 | 0,58 | 1,00 | | | |
| Capital Cultural | 3 | 0,71 | 0,84 | 1 | 0,63 | 0,36 | 1,00 | | |
| Liderança de Mudanças | 2 | 0,52 | 0,81 | 1 | 0,66 | 0,02 | 0,00 | 1,00 | |
| Liderança de Pessoas | 3 | 0,44 | 0,73 | 1 | 0,47 | 0,02 | 0,01 | 0,07 | 1,00 |
| Autoavaliação de Desempenho | 5 | 0,73 | 0,82 | 1 | 0,49 | 0,37 | 0,17 | 0,05 | 0,03 |

¹ Alfa de Cronbach, ² Confiabilidade Composta, ³ Dimensionalidade, ⁴ Variância Extraída.

Fonte: Dados da pesquisa

4.5.2 Modelo de mensuração (Inner Model)

De acordo com Hair *et al.* (2009), a SEM (*Structural Equations Modeling*) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto que as

demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez.

O modelo de mensuração e o modelo de regressão foram realizados utilizando o método PLS (*Partial Least Square*). Modelos de Equações Estruturais (SEM) são muito populares em muitas disciplinas, sendo a abordagem PLS (*Partial Least Square*) uma alternativa à abordagem tradicional baseada na covariância. A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerar as escalas de medidas, o tamanho amostral e as distribuições residuais (MONECKE; LEISCH, 2012).

Para verificar a qualidade do ajuste, foram utilizados o R^2 e o GoF. O R^2 representa, em uma escala de 0 a 100, o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100%, melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos constructos com a média dos R^2 do modelo. Ele varia de 0% a 100%, não havendo ainda valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto mais próximo de 100%, melhor é o ajuste (HAIR *et al.*, 2009).

A Tabela 7 e Figura 2 apresentam os resultados do modelo de mensuração. Portanto, pode-se destacar que:

Em relação a Capital Cultural:

- Existe influência significativa (Valor-p=0,000) e positiva ($\beta=0,60$ [0,48; 0,70]) do Capital Social sobre o Capital Cultural. Dessa forma, quanto maior o Capital Social, maior será o Capital Cultural.
- O indicador acima conseguiu explicar 36,10% da variabilidade do Capital Cultural.

Em relação a Liderança de Mudanças:

- Existe influência significativa (Valor-p=0,048, $\beta=0,19$ [-0,03; 0,36]) do Capital Social sobre a Liderança de Mudanças. Portanto, quanto maior o Capital Social, maior será a Liderança de Mudanças.
- Não houve influência significativa (Valor-p=0,593, $\beta=-0,05$ [-0,25; 0,17]) do Capital Cultural sobre a Liderança de Mudanças.
- Os indicadores acima conseguiram explicar 2,56% da variabilidade da Liderança de Mudanças.

Em relação a Liderança de Pessoas:

- Não houve influência significativa (Valor-p=0,332, $\beta=0,09$ [-0,10; 0,25]) do Capital Social sobre a Liderança de Pessoas.
- Não houve influência significativa (Valor-p=0,545, $\beta=0,06$ [-0,17; 0,23]) do Capital Cultural sobre a Liderança de Pessoas.
- Os indicadores acima conseguiram explicar 1,76% da variabilidade da Liderança de Pessoas.

Em relação a Autoavaliação de Desempenho:

- Existe influência significativa (Valor-p=0,000) e positiva ($\beta=0,54$ [0,39; 0,71]) do Capital Social sobre a Autoavaliação de Desempenho. Portanto, quanto maior o Capital Social, maior será a Autoavaliação de Desempenho.
- Não houve influência significativa (Valor-p=0,316, $\beta=0,07$ [-0,05; 0,20]) do Capital Cultural sobre a Autoavaliação de Desempenho.
- Não houve influência significativa (Valor-p=0,063, $\beta=0,12$ [-0,08; 0,24]) da Liderança de Mudanças sobre a Autoavaliação de Desempenho. E também não existe influência significativa (Valor-p=0,220, $\beta=0,08$ [-0,01; 0,15]) da Liderança de Pessoas sobre a Autoavaliação de Desempenho.
- Os indicadores acima conseguiram explicar 39,73% da variabilidade da Autoavaliação de Desempenho.

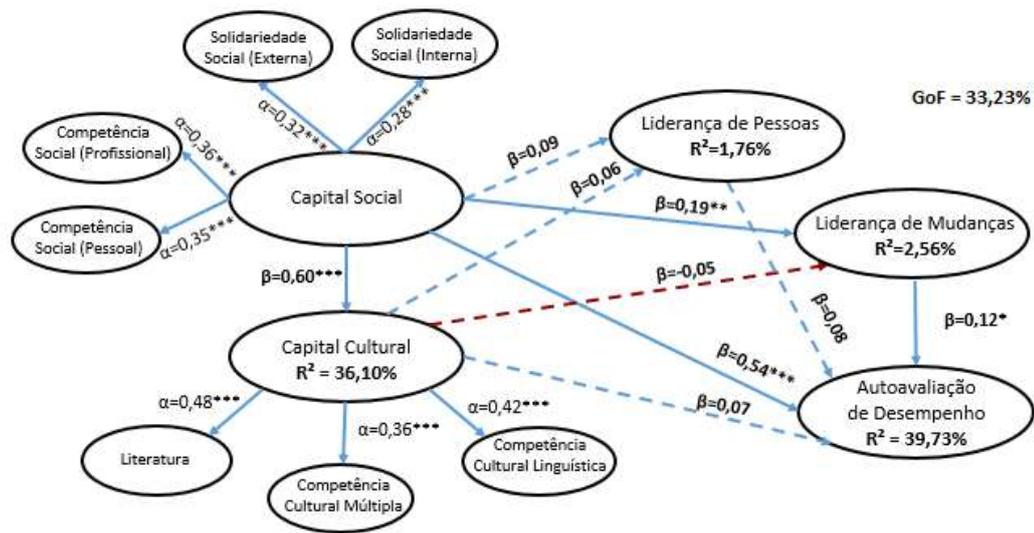
É importante destacar também que o modelo apresentou um GoF de 33,23%.

Tabela 7 – Modelo estrutural

| Endógena | Exógena | β | E.P.(β) ¹ | I.C. - 95% ² | Valor-p | R ² |
|-----------------------------|-----------------------|---------|------------------------------|-------------------------|---------|----------------|
| Capital Cultural | Capital Social | 0,60 | 0,06 | [0,48; 0,70] | 0,000 | 36,10% |
| Liderança de Mudanças | Capital Social | 0,19 | 0,09 | [-0,03; 0,36] | 0,048 | |
| | Capital Cultural | -0,05 | 0,09 | [-0,25; 0,17] | 0,593 | 2,56% |
| Liderança de Pessoas | Capital Social | 0,09 | 0,09 | [-0,10; 0,25] | 0,332 | 1,76% |
| | Capital Cultural | 0,06 | 0,09 | [-0,17; 0,23] | 0,545 | |
| Autoavaliação de Desempenho | Capital Social | 0,54 | 0,07 | [0,39; 0,71] | 0,000 | 39,73% |
| | Capital Cultural | 0,07 | 0,07 | [-0,05; 0,20] | 0,316 | |
| | Liderança de Mudanças | 0,12 | 0,06 | [-0,08; 0,24] | 0,063 | |
| | Liderança de Pessoas | 0,08 | 0,06 | [-0,01; 0,15] | 0,220 | |

¹ Erro Padrão; ² Validação Bootstrap; GoF = 33,23%.

Fonte: Dados da pesquisa



(***) Significativo ao nível de 1%; (**) Significativo ao nível de 5%; (*) Significativo ao nível de 10%.

Figura 2 – Modelo estrutural

Fonte: Dados da pesquisa

Equações do Primeiro Modelo Estrutural:

- $E(\text{Capital Cultural}) = 0,60 \times \text{Capital Social}$;
- $E(\text{Liderança de Mudanças}) = 0,19 \times \text{Capital Social} - 0,05 \times \text{Capital Cultural}$;
- $E(\text{Liderança de Pessoas}) = 0,09 \times \text{Capital Social} + 0,06 \times \text{Capital Cultural}$;
- $E(\text{Autoavaliação de Desempenho}) = 0,54 \times \text{Capital Social} + 0,07 \times \text{Capital Cultural} + 0,12 \times \text{Liderança de Mudanças} + 0,08 \times \text{Liderança de Pessoas}$.

4.5.3 Verificação das hipóteses

Quadro 10 – Hipóteses do modelo

| Hipóteses | Resultado |
|---|----------------|
| H0_1: Existe um efeito positivo do Capital Social sobre o Capital Cultural. | Confirmada*** |
| H0_2: Existe um efeito positivo do Capital Social sobre a Liderança de Mudanças. | Confirmada** |
| H0_3: Existe um efeito positivo do Capital Social sobre a Liderança de Pessoas. | Não confirmada |
| H0_4: Existe um efeito positivo do Capital Social sobre a Autoavaliação de Desempenho. | Confirmada*** |
| H0_5: Existe um efeito positivo do Capital Cultural sobre a Liderança de Mudanças. | Não confirmada |
| H0_6: Existe um efeito positivo do Capital Cultural sobre a Liderança de Pessoas. | Não confirmada |
| H0_7: Existe um efeito positivo do Capital Cultural sobre a Autoavaliação de Desempenho. | Não confirmada |
| H0_8: Existe um efeito positivo da Liderança de Mudanças sobre a Autoavaliação de Desempenho. | Confirmada* |
| H0_9: Existe um efeito positivo da Liderança de Pessoas sobre a Autoavaliação de Desempenho. | Não confirmada |

(***) Significativo ao nível de 1%; (**) Significativo ao nível de 5%; (*) Significativo ao nível de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o modelo de mensuração, os constructos Capital Social, Capital Cultural, Liderança da Mudança, Liderança de Pessoas e Autoavaliação de Desempenho atingiram os critérios de validação, de modo que apresentaram unidimensionalidade, indicadores de confiabilidade, validade convergente e discriminante. De acordo com o objetivo da pesquisa, isso demonstra que o instrumento é satisfatório e sensível para avaliar a influência dos capitais social e cultural no desempenho da gerência.

Sobre a relação dos constructos, o modelo estrutural permitiu analisar e confirmar as hipóteses H1 e H4 ao nível de 1% de significância, ou seja, com 99% de confiança. Assim:

- quanto maior o Capital Social, maior tende a ser o Capital Cultural;
- quanto maior o Capital Social, maior tende a ser a Autoavaliação de Desempenho.

O resultado encontrado, explicando o aumento da variável Capital Cultural por meio do Capital Social, é condizente com as teorias de Bourdieu, que vão ao encontro à possibilidade de conversão de capitais, no qual as pessoas têm a possibilidade contínua de converter uma espécie de capital em outro. É importante salientar que o Capital Social sozinho consegue explicar 36,10% do Capital Cultural.

O resultado referente ao aumento da variável Autoavaliação de Desempenho por meio do Capital Social corrobora com a parte do estudo produzido por Moran (2005) que constatou os impactos da dimensão do Capital Social relacionada à configuração, denominada estrutural, no desempenho (orientado pela execução de tarefas rotineiras). Com isso, nota-se uma conexão entre os dois estudos, pois as perguntas utilizadas neste trabalho para formar o constructo Autoavaliação de Desempenho também tiveram como referência o desempenho orientado pelas tarefas e rotinas de trabalho. Desse modo, confirmaram-se, mais uma vez, as influências do capital social no desempenho gerencial.

A hipótese H2 foi confirmada através do modelo estrutural ao nível de 5% de significância, ou seja, 95% de confiança. Desse modo:

- quanto maior o Capital Social, maior tende a ser a Liderança de Mudanças.

Este resultado pode ser relacionado com a outra parte do estudo produzido por Moran (2005), que constatou os impactos da dimensão do Capital Social referente à qualidade das relações sociais, denominada relacional, no desempenho (orientado pela execução de tarefas inovadoras). Com isso, nota-se uma conexão entre os dois estudos, pois as perguntas utilizadas neste trabalho, para formar o constructo Liderança da Mudança, também tiveram como referência o desempenho orientado por ações que valorizam a mudança, tais como a luta pela descontinuidade. Com isso, confirmou-se que quanto maior for capital social dos gerentes, maior será o desempenho da gerência na liderança de mudanças.

Em relação à hipótese H8, o modelo estrutural permitiu analisar e confirmar ao nível de 10% de significância, ou seja, 90% de confiança que:

- quanto maior a Liderança de Mudanças, maior tende a ser a Autoavaliação de Desempenho.

Da mesma forma, foi verificado que quanto maior for o desempenho da gerência orientada pelas mudanças, maior tenderá a ser a Autoavaliação Desempenho dos gerentes. É importante destacar que os constructos Liderança de Pessoas, Liderança de Mudanças, Capital Cultural e Capital Social conseguiram explicar 39,73% da Autoavaliação de Desempenho, sendo que, o Capital Social e a Liderança de Mudanças, explicaram de forma significativa. Considerando que os efeitos positivos dos constructos Liderança de Pessoas, Liderança de Mudanças, Capital Cultural foram baixos, é possível afirmar que o Capital Social sozinho consegue explicar, de forma relevante, a Autoavaliação de Desempenho.

Isso sugere que é interessante agregar o Capital Social em futuras pesquisas que utilizam instrumentos e métodos tradicionais de desempenho.

Isso também quer dizer que a autoavaliação que os gerentes fizeram vão ao encontro das avaliações que seus superiores imediatos fizeram, medindo o desempenho dos mesmos, em liderança de mudanças.

Apesar do estudo não ter confirmado que existe influência significativa das hipóteses H5, H6 e H7, o Capital Cultural teve um efeito direto positivo de (0,06) sobre a Liderança de Pessoas, e um efeito direto positivo de (0,07) sobre a Autoavaliação de Desempenho.

Com isso, torna-se importante a realização de outros estudos e modelos para verificar os impactos do capital cultural no desempenho dos colaboradores, mesmo porque não foram encontrados outros trabalhos em âmbitos internacional e nacional com este escopo.

Nesse sentido, a importância do aumento do Capital Social dos empregados na empresa pesquisada se mostra como um meio para se atingir melhores resultados no desempenho em liderança de mudanças e na autoavaliação de desempenho que, conseqüentemente, poderá trazer bons resultados de desenvolvimento para a empresa, de uma maneira geral. Esses resultados vão ao encontro do conceito de capital social produzido por Fukuyama (2002), no qual o capital social é o compartilhamento de normas e valores que promovem cooperação social, instanciado nas relações sociais. Desse modo, é possível perceber uma ligação grande entre a cooperação social e o desempenho em liderança de mudanças.

No que tange ao modelo hipotético, esta pesquisa teve um ajuste razoável de qualidade do modelo, apresentando um Gof de 33,23%. O intervalo de confiança via bootstrap está de acordo com os resultados encontrados pelo valor-p, indicando uma maior validade aos resultados apresentados.

Neste estudo, optou-se por utilizar uma escala desenvolvida pela empresa para medir os constructos Liderança de Mudanças e Liderança de Pessoas, na qual os superiores imediatos avaliam os gerentes com relação ao desempenho em liderança de mudanças e liderança de pessoas em uma escala que vai de baixo até alto, tendo como possibilidade uma nota mediana, ou seja, baixo, médio e alto. Assim, o fato de não ser uma escala anteriormente validada e por não ser uma escala de likert que vai de 1 a 10, contribuiu para que algumas perguntas fossem retidas na análise fatorial exploratória e mais algumas para a validação do modelo de mensuração.

Desse modo, sugere-se que em pesquisas futuras sejam utilizadas as mesmas perguntas numa escala que vai de 1 até 10, ou a utilização de outras escalas para medir o desempenho da gerência em relação à liderança de mudança e à liderança de pessoas. O fato de terem sido utilizados dados secundários não permitiu que as perguntas fossem melhor estruturadas para esses constructos, podendo ser um fator que contribuiu para que os resultados não fossem, os esperados principalmente relativamente a liderança de pessoas.

Outro fator limitador da pesquisa foi a amostra de 180 respondentes. Com uma amostra maior, possivelmente aumentaria a significância e chegaria a resultados mais relevantes que poderiam enriquecer este trabalho.

Já a escala desenvolvida para medir o capital social e o capital cultural foi uma escala adaptada das afirmativas propostas por Pishghadam, Noghani e Zabihi (2011). É importante

destacar, que a adaptação teve um viés emancipatório dos conceitos de capitais social e cultural, corroborando assim com o estudo produzido por Di Maggio (1982), no qual sugere que o capital cultural é menos fortemente amarrado com o histórico familiar, ou seja, a experiência na infância e o histórico familiar só podem determinar parcialmente a “bagagem” de capital cultural de uma pessoa.

Nesse sentido, grande parte das perguntas voltadas ao histórico familiar foi retirada, e perguntas relacionadas à percepção da pessoa no momento atual foram incluídas na escala. Conforme demonstrado na Tabela 3 da análise fatorial exploratória, poucas perguntas foram excluídas e nenhuma foi excluída da análise da validação do modelo de mensuração, Tabela 5. Assim, este estudo demonstrou resultados relevantes e significativos do capital social em relação ao capital cultural, sugerindo que o aumento do capital cultural, também se dá através do capital social.

Desse modo, sugere-se que esta escala seja utilizada em estudos futuros, com o intuito de verificar outras influências dos capitais social e cultural em temas relacionados ao comportamento organizacional de uma maneira geral.

Assim, esta dissertação oferece uma contribuição metodológica, ao validar um instrumento com boas características psicométricas e com qualidade que permite avaliar os capitais Cultural e Social frente ao desempenho gerencial. Pode, dessa forma, ser utilizada no âmbito organizacional, para delineamento de planos voltados para melhoria dos capitais tanto dos gerentes quanto dos outros colaboradores, considerando que todos dentro de uma organização são agentes de mudanças e, conseqüentemente, de melhoria de resultados.

O referido trabalho contribui, assim, para a academia, de modo que, embora existam, cada vez mais, trabalhos relacionando os capitais aos temas ligados a administração e comportamento organizacional, somente uma pesquisa internacional foi encontrada no intuito de medir os efeitos do capital social no desempenho gerencial. Desse modo, os constructos Capital Cultural, Capital Social, Autoavaliação de Desempenho (Desempenho de Tarefas), Desempenho em Liderança de Mudanças e Desempenho em Liderança de Pessoas podem ser considerados uma nova contribuição de estudos empíricos em âmbitos nacional e internacional.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Mario Wilson Oliveira de. Métodos de Avaliação de Desempenho: Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas Varejistas de Roupas Femininas na Região Central de Goiânia. **ESPECIALIZE- Revista On-Line IPOG**, Goiânia, v. 1, n. 5, jul. 2013. Disponível em: <<http://www.ipog.edu.br/.../metodos-de-avaliacao-de-desempenho-um-estudo-em-pdf>>. Acesso em: 10 out. 2014.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- ARAÚJO, A. de P. **Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico**. 2011. 323f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ARMOND, A. C.; NASSIF, V. M. J. A Liderança como Elemento do Comportamento Empreendedor: um estudo exploratório. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 5, set./out. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712009000500005&script=sci_arttext>. Acesso em: 13 jun. 2015.
- BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902014000100008&script=sci_arttext>. Acesso em: 13 jun. 2015.
- BARCLAY, D.; THOMPSON, R.; HIGGINS, C. The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use an Illustration. **Technology Studies**, v. 2(2), p. 285-309, 1995.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. New York: Free Press, 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2014.
- BERNSTORFF, Vitor H. Como a organização do trabalho afeta a avaliação de desempenho 360 graus por competência individual? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- BONAMINO, Alicia; ALVES, Fátima; FRANCO, Creso. Os efeitos das diferentes formas de capital no desempenho escolar: um estudo à luz de Bordieu e Coleman. **Revista Brasileira de Educação – ANPED**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 45, p. 487-594, set./dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782010000300007>. Acesso em: 10 out. 2014.
- BORMAN, Walter; MOTOWIDLO, Stephan. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 99-109, 1997.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento**. São Paulo: Edusp; Porto Alegre; RS: Zouk, 2007.

BOURDIEU, P. **Physical space, social space and habitus**. Vilhelm Aubert Memorial lecture. ISO-rapport, No. 10, University of Oslo 1996.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. (Ed.) **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. New York: Greenwood, 1986, p. 241-258.

BOURDIEU, Pierre. What makes a social class? On the theoretical and practical existence of groups. **Bekeley Journal of sociology**, Califórnia, v. 32, p. 1-49, 1987. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0BwXoQMQ7Va5_ZDg3ZGZjYjgtMjlkNS00MTFmLThlNmMtOTY4NmFmNDMwYmE4/edit?hl=en>. Acesso em: 21 nov. 2014.

BURT, R. **Structural Holes: The social structure of competition**. Cambridge: Havard University Press, 1992.

CALVOSA, M. V. D.; CORREIA, F. L.; MOURA, J. M. A Necessidade de Gestores no Século XXI: Liderança Empresarial X Gerenciamento Eficaz. In: II SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGET, 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/341_Corpo.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2014.

CAMPOS, Heliete Lopes; ARAUJO, Elisangela Maria; MORAES, Lúcio Flavio Renault; KILIMNIK, Zelia Miranda. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3, p. 389-409, set./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2358>>. Acesso em: 09 maio 2015.

CASTRO, Magali de. A Os Três estados do capital Cultural. In: BOURDIEU, Pierre. Les trois états du capital culturel. **Actes de la Recherche em Sciences Sociales**, Paris, n. 30; p. 3-6, nov. 1979; Disponível em <<https://cursinhoallende.files.wordpress.com/.../2012-03-17-sociologia-lia>>. Acesso em: 17 set. 2014

CHAGURI, Reinaldo. **Manual Prático da remuneração moderna**. São Paulo: LTR editora, 2000.

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In: MAROULIDES; G. A. (Ed.). **Modern mehods for business research**, p. 295-236. 1998.

COLEMAN, James S. Social capital in the creation of human capital. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, p. 95-120, 1988. Disponível em: <<http://courseweb.lis.illinois.edu/~katewill/forchina/readings/coleman%201988%20social%20capital.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2014.

COMINI, G. M.; KONUMA, C. M.; SANTOS, A. L. Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 69, p. 6-18, 2008.

CRONBACH, L. Coefficient alpha and the internal structure of testes. **Psychometrika**, 16, 1951.

DEWES, Fernando; PALMA, Luis Domingos; STEIN, Lilian Milnitsky. Avaliação do desempenho nas organizações: tendências de pesquisa. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 5, p. 37-43, set./out. 2000. Disponível em: <http://www.acervo_digital.espm/revista_da_espm/.../avaliacao-do-desempenho.pdf>. Acesso em: 13 set. 2014.

DI MAGGIO, Paul. Cultural capital and school success: The impact of status culture participation on the grades of U.S high school students. **American Sociological Review**, v. 47, n. 2, p. 189-201, 1982. Disponível em: <https://campus.fsu.edu/bbcswebdav/institution/academic/social_sciences/sociology/Reading%20Lists/Stratification%20%28Gender%2C%20Race%2C%20and%20Class%29%20Copies%20of%20Articles%20from%202009/DiMaggio-ASR-1982.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015.

DI MAGGIO, Paul; MOHR, John. Cultural capital, educational attainment and marital selection. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 90, n. 6, p. 1231-1261, 1985. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2779635?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 15 jun. 2015.

DUMAIS, Susan A. Cultural Capital, Gender, and School Success: The Role of Habitus. **Sociology of Education**, v. 75, n. 1, p. 44-68, jan. 2002. Disponível em: <https://campus.fsu.edu/bbcswebdav/institution/academic/social_sciences/sociology/Reading%20Lists/Stratification%20%28Gender%2C%20Race%2C%20and%20Class%29%20Copies%20of%20Articles%20from%202009/Dumais-SocofEdu-2002.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2014.

EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. **An Introduction to the Bootstrap**. New York: Chapman & Hall, 1993.

ESBO HOST. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/results?sid=7de498d9-3502-4137-9e77-0452976ab728%40sessionmgr4001&vid=6&hid=4114&bquery=ESCALA+DE+CAPITAL+CULTURAL+E+SOCIAL&bdata=JmRiPWFwaCZkYj1ic2gmZGI9YndoJmXhbm9cHQYnImdHlwZT0wJnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

FEDOR, D.; CALDWELL, S.; HEROLD, D. The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. **Personnel Psychology**, v. 59, p. 1-29, 2006. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x/pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Delphi RH 2010** – Edição Confirmatória: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras, São Paulo: Editora, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000199&pid=S0100-1965200300020000900005&lng=es>. Acesso em: 06 jun. 2015.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. Disponível em: <<https://faculty-gsb.stanford.edu/larcker/PDF/6%20Unobservable%20Variables.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

FUKUYAMA, F. Social Capital and Development: The coming agenda: **SAIS Review**, n. 1, v. 22, p. 23-27, 2002.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. V. 1. São Paulo: Atlas, 2004.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENSELER, J.; RINGLE, C.; SINKOVICS, R. The Use of Partial Least Squares Path Modeling International Marketing. **Advances in International Marketing**, p. 277-319, 2009.

HO, Mabel; BAUDER, Harald. We are chameleons: identity capital in a multicultural workplace. **Ceris Working Paper**, Toronto, v. 18, n. 3, p. 281-297, may. 2012. Disponível em: <http://http://www.ceris.metropolis.net/wpcontent/uploads/pdf/research_publication/working_papers/wp77.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2014.

HOLLANDER, M.; WOLFE, D. A. **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

HOLT, Douglas B. Does Cultural Capital Structure American Consumption, **Journal of Consumer Research**, v. 25, p. 1-25, 1998. Disponível em: <http://douglassholt.org/wp-content/uploads/2012/01/Holt_1998_CulturalCapital.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2015.

HORN, J. L. A rationale for the number of factors in factor analysis. **Psychometrika**, v. 30. 1965.

HOYLE, C.; CAPE, E.; MORGAN, R.; SANDERS, A. **Evaluation of the “One Stop Shop” and victim statement pilot projects**. London: Home Office, Research Development and Statistics Directorate, 1998.

JEANNOTTE, Sharon. Singing Alone? The contribution of cultural capital to social cohesion and sustainable communities. **The International Journal of Cultural Policy**, Quebec, v. 9, p. 35-49, 2003. Disponível em: <<http://www3.nd.edu/~sskiles/Cultural%20Capital/Jeanotte%202003.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

KAPLAN, S R.; NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**, p. 59-67, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.lssu.edu/sharedgovernance/planningbudget/documents/LeadingChangeKotter.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

LEVEK, Andréa Regina H. Cunha; MALSCHITZKY Nancy. Liderança. In: Gestão do capital humano. Curitiba: **Gazeta do Povo**, 2002. Cap. 3, p. 33-46. Disponível em: <http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Gestao_do_Capital_Humano_FEA.pdf>. Acesso em: 17 out. 2014.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. New directions in goal-setting theory. **Association for Psychological Science**, Washington, v. 15, n. 5, p. 265-268, 2006. Disponível em: <<http://cdp.sagepub.com/content/23/1.toc>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARSHALL, Ganz. Leading Change: Leadership, Organization, and Social Movements. **Harvard Business Press**, Boston, 2010. Disponível em: <<http://marshallganz.usmblogs.com/files/2012/08/Chapter-19-Leading-Change-Leadership-Organization-and-Social-Movements.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

MINGOTI, S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada**: Uma Abordagem Aplicada. Belo Horizonte: UFMG. 2007.

MONCKE, A.; LEISCH, F. sem PLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. **Journal of Statistical Software**, 2012.

MORAN, P. Structural vs. Relational embeddedness: social capital and managerial performance. **Strategic Management Journal**, 26, p. 1129-1151, 2005.

MOREIRA, Lucymeire Cristina; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. A Prática da Avaliação de Desempenho Humano em Empresas Fabris. **Revista Do Curso de Administração/PUC minas- campus Poços de Caldas**, Poços de Caldas, v. 7, n. 1, mar/jun. 2012. Disponível em: <http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/v7n1/artigos_v7n1.html>. Acesso em: 15 set. 2014.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social Capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998. Disponível em: <[file:///C:/Users/TKB00242306/Downloads/v26%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TKB00242306/Downloads/v26%20(1).pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2015.

NUNNALLY, J.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.

PFLAEGING, Niels. Novos rituais para novas metas. In: PFLAEGING, Niels. **Liderando com metas flexíveis**. Porto Alegre: Bookman, 2009. Cap. 4, p. 104-126.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia – Revista de Psicologia da ULBRA**, Canoas, p. 27-40, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n26/n26a03.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2015.

PISHGHADAM, Reza; NOGHANI, Moshen; ZABIHI, Reza. The construct validation of a questionnaire of social and cultural capital. **English Language Teaching**, v. 4, n. 4, p. 195-203, 2011. Disponível em: <<http://profdoc.um.ac.ir/articles/a/1024720.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2015.

PUTNAM, Robert D. Bowling Alone. **Journal of Democracy**; Jan. 1995. Disponível em: <<http://archive.realtor.org/sites/default/files/BowlingAlone.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2014.

REIS NETO, Mário Teixeira; COUTO, João Henrique Soares do; GONÇALVES, Carlos Alberto. As limitações dos sistemas de metas. **Revista de Ciências de Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 29, p. 112-132, jan./abr. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n29p112>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

SANCHEZ, G. **PLS Path Modeling with R**. Berkeley: Trowchez Editions, 2013.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, 16(5), p. 744-764, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n5/v16n5a07.pdf>. doi: 10.1590/S1415-65552012000500007>. Acesso em: 07 set. 2015.

SEHNEM, A.; MACKE, J. Avaliação do capital social no ambiente universitário: uma experiência no Extremo-Oeste Catarinense. **Roteiro, Joaçaba**, v. 36, n. 1, p. 81-104, jan/jun 2011.

SEIJTS, Gerard. Good leaders never stop learning. **Ivey Business Journal**; Canada, jul./aug. 2013. Disponível em: <<http://iveybusinessjournal.com/topics/leadership/good-leaders-never-stop-learning#.VHNSnovF91Y>>. Acesso em: 15 out. 2014.

SEIJTS, G. H.; LATHAM, G. P. Learning goals or performance goals: Is it the journey or the destination? **Ivey Business Journal**, v. 70, n. 5, p. 1-6, 2006. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8089f91d-7e2f-44fd-8a7d-027c7540a94a%40sessionmgr4003&vid=6&hid=4204>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **RBE - Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 20, p. 60-70, mai./ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n20/n20a05>>. Acesso em: 07 nov. 2014.

SILVA, Gilda Olinto do. Capital Cultural, Classe e Gênero em Bourdieu. **INFORMARE – Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 24-36, jul./dez. 1995. Disponível em: <<http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/215/1/OlintoSilvaINFORMAREv1n2.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2014.

SOBRAL, F. J. B. A.; GIMBA, R. F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 96-121, mai./jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000300006&script=sci_arttext>. Acesso em: 14 out. 2014.

SPELL. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

STREHLAU, S. Alguns Conceitos de Bordieu e Propostas de Estudos em Marketing. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD. 2007. São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT-A2768.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2014.

TENENHAUS, M.; AMATO, S.; VINZI, V. E. A global Goodness-of-Fit index for PLS structural equation modelling. Oral Communication to PLS Club, **HEC School of Management**, 2004.

TENENHAUS, M.; VINZI, V.; CHATELIN, Y.; LAURO, C. PLS path modeling. **Computational statistics & Data Analysis**, 2005.

TONDOLO, R. R. P.; TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Correlação entre elementos do capital social e orientação empreendedora: um estudo exploratório. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 12, n. 1, p. 96-109, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9845/correlacao-entre-elementos-do-capital-social-e-orientacao-empreendedora--um-estudo-exploratorio>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

VASCONCELOS, K. C. A.; PINTO, C. B. Cultura Organizacional, Liderança e Comunicação Interna: Um Ensaio Teórico Sobre Ativos Intangíveis Nas Organizações. In: SEGET-SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2009. Disponível em <http://www.fucape.br/_public/produção.../SEGET%20-%20VASCONCELOS.pdf>. Acesso em: 5 out. 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

VINZI, V. E.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. **Handbook of Partial Least Squares**. New York: Springer, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf>. Acesso em: 15 out. 2014.

YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, 2002.

APÊNDICE A – DEFINIÇÃO DOS CONSTRUCTOS INVESTIGADOS NA PESQUISA

| DEFINIÇÃO | AUTORES |
|---|-----------------------------|
| Capital social: é a soma dos recursos reais e potenciais envolvidos, disponíveis e derivados da rede de relacionamentos tidas pelo indivíduo ou unidade social. | Nahapiet & Ghoshal (1998) |
| Capital cultural: é definido pela disposição do gosto ou do consumo de formas culturais específicas que definem certa pessoa como membro de diferentes classes. | Bourdieu (1984) |
| Liderando a mudança: são os comportamentos do líder orientados para a mudança. São eles: monitora o ambiente externo, propõe estratégias inovadoras ou novas visões, encoraja o pensamento inovador e corre risco para promover as mudanças necessárias. | Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| Liderando pessoas: são os comportamentos do líder orientados para o relacionamento. São eles: suporta e encoraja, desenvolve, reconhece, consulta os liderados, dá "empowerment" aos liderados. | Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| Desempenho: o desempenho pode ser reconhecido como a manifestação concreta, objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado. | Lucena (1992) |

APÊNDICE B – CARACTERIZAÇÃO DOS CONSTRUCTOS CAPITAL SOCIAL E CAPITAL CULTURAL

| Item | Afirmção | Variável 2º ordem | Variável 1º ordem | Autores |
|------|--|-----------------------------------|-------------------|--|
| 1 | Sente que é valorizado pela sociedade. | Competência social (Pessoal) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 2 | Participa ou participou de algum grupo social como voluntário. | Competência social (Pessoal) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 3 | Gosta de viver/estar entre pessoas de diferentes estilos. | Competência social (Pessoal) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 4 | Acredita que o multiculturalismo faz a vida mais significativa. | Competência social (Pessoal) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 5 | Tem fortes laços com a sua família. | Competência social (Pessoal) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 6 | Tem fortes laços de amizade. | Competência social (Pessoal) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 7 | Participa ou participou como membro ativo de uma organização local (clube, esportes, hobby, instituições religiosas, escolas). | Competência social (Pessoal) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 8 | Participa ou participou como membro ativo de algum comitê de gestão/organização de um grupo de trabalho. | Competência social (Profissional) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 9 | Sente que tem uma forte rede relacionamentos (<i>network</i>). | Competência social (Profissional) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 10 | Sente que tem fortes laços com seus pares no trabalho. | Competência social (Profissional) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 11 | Sente que é parte de um time de trabalho. | Competência social (Profissional) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 12 | Acredita que a maioria das pessoas são confiáveis. | Competência social (Profissional) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 13 | Se morresse amanhã, estaria satisfeito com o que sua vida significou. | Competência social (Profissional) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 14 | Gosta de estar envolvido em atividades desenvolvidas para crianças (escolares e outras). | Solidariedade Social (Externa) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 15 | Tem amigos com grandes ambições educacionais (acadêmicas/profissionais). | Solidariedade Social (Externa) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |

| Item | Afirmção | Variável 2º ordem | Variável 1º ordem | Autores |
|------|---|--------------------------------|-------------------|--|
| 16 | Teve uma educação de alta qualidade. | Solidariedade Social (Externa) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 17 | Sente que tem fortes laços com a comunidade. | Solidariedade Social (Externa) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 18 | Tem o hábito de ver seus amigos semanalmente. | Solidariedade Social (Externa) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 19 | Fala frequentemente com seus pais (família). | Solidariedade Social (Interna) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 20 | Tem a preocupação de saber onde e com quem estão seus filhos. | Solidariedade Social (Interna) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 21 | Fala frequentemente sobre trabalho/educação com sua família. | Solidariedade Social (Interna) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 22 | Seus pais têm fortes laços de respeito um com o outro (mesmo em casos de divórcio). | Solidariedade Social (Interna) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 23 | Tem um ambiente íntimo/saudável dentro de casa. | Solidariedade Social (Interna) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 24 | Tem o hábito de ver seus irmãos/familiares semanalmente. | Solidariedade Social (Interna) | Capital social | Bourdieu (1986); Putnam (1995); Coleman (1988) |
| 25 | Gosta de ler livros. | Literatura | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 26 | Sabe bastante sobre livros e literatura. | Literatura | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 27 | Compra frequentemente ou pega livros emprestados. | Literatura | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 28 | Gosta de ler (jornal, revista). | Literatura | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 29 | Tem muitos livros em casa. | Literatura | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 30 | Gosta de escutar música no sentido de apreciação. | Competência cultural múltipla | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |

| Item | Afirmção | Variável 2º ordem | Variável 1º ordem | Autores |
|------|---|----------------------------------|-------------------|--|
| 31 | Gosta de tocar instrumentos. | Competência cultural múltipla | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 32 | Visita frequentemente museus, teatros e concertos/shows. | Competência cultural múltipla | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 33 | Conhece a maioria dos compositores nacionais e internacionais famosos. | Competência cultural múltipla | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 34 | Participa ou participou de manifestações artísticas de qualquer gênero. | Competência cultural múltipla | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 35 | Assiste documentários na televisão/computador. | Competência cultural múltipla | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 36 | Prefere comer em lugares tradicionais do que em fast food's. | Competência cultural múltipla | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 37 | Se considera uma pessoa culta. | Competência cultural lingüística | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 38 | Tem alta proficiência na língua portuguesa. | Competência cultural lingüística | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 39 | Tem alta proficiência na língua inglesa ou outra língua. | Competência cultural lingüística | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 40 | Faz algum tipo de estudo extracurricular no seu tempo livre. | Competência cultural lingüística | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |
| 41 | Tem assinatura de algum jornal ou compra diariamente. | Competência cultural lingüística | Capital Cultural | Bourdieu (1984); Holt (1998); Mohr & Dimaggio (1985) |

| Item | Afirmção | Variável | Autores |
|------|---|-----------------------------|---------------------------|
| 1 | Cumpra as tarefas dentro do que foi estabelecido. | Autoavaliação de Desempenho | Borman & Motowidlo (1997) |
| 2 | Toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos pela chefia. | Autoavaliação de Desempenho | Borman & Motowidlo (1997) |
| 3 | Reconhece que é o responsável pelos resultados do seu trabalho. | Autoavaliação de Desempenho | Borman & Motowidlo (1997) |
| 4 | Recebeu tarefas especiais (de confiança) para realizar. | Autoavaliação de Desempenho | Borman & Motowidlo (1997) |
| 5 | Recebeu reclamações por não executar corretamente o que lhe foi dito. | Autoavaliação de Desempenho | Borman & Motowidlo (1997) |
| 6 | Foi orientado pelo seu chefe a realizar tarefas de uma maneira diferente da que fez. | Autoavaliação de Desempenho | Borman & Motowidlo (1997) |
| 7 | Qual nota de 0 a 10 você acredita que seu chefe lhe atribuiria pelos resultados que você apresenta no trabalho? | Autoavaliação de Desempenho | Borman & Motowidlo (1997) |

APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DOS CONSTRUCTOS LIDERANÇA DE MUDANÇAS E LIDERANÇA DE PESSOAS

| Item | Afirmiação | Variável | Autores |
|------|--|-----------------------|---|
| 1 | Abraça e estimula a competição | Liderança de mudanças | Kotter (1995) ; Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 2 | Luta pela descontinuidade | Liderança de mudanças | Kotter (1995) ; Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 3 | É apaixonado pela realização | Liderança de mudanças | Kotter (1995) ; Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 4 | Tem energia para entregar | Liderança de mudanças | Kotter (1995) ; Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 5 | Entrega como um "objetivo de vida" (Nós entregamos o que prometemos) | Liderança de mudanças | Kotter (1995) ; Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 6 | Faz as coisas de modo simples | Liderança de mudanças | Kotter (1995) ; Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 7 | Age rápida e decisivamente | Liderança de mudanças | Kotter (1995) ; Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 8 | Age com integridade | Liderança de mudanças | Kotter (1995) ; Yukl, Gordon e Taber (2002) |

| Item | Afirmiação | Variável | Autores |
|------|--|----------------------|--|
| 1 | Dá assistência para as pessoas no que elas acreditam ser possível e dá liberdade para agir | Liderança de pessoas | Bergamini(1994); Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 2 | Assegura liberdade de informação | Liderança de pessoas | Bergamini(1994); Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 3 | Envolve as pessoas e outros objetivos | Liderança de pessoas | Bergamini(1994); Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 4 | Demanda, compartilha e premia o sucesso | Liderança de pessoas | Bergamini(1994); Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 5 | Gera otimismo através de uma visão focada no cliente | Liderança de pessoas | Bergamini(1994); Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 6 | Toma decisões difíceis | Liderança de pessoas | Bergamini(1994); Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 7 | Constrói somente os melhores times e desenvolve líderes | Liderança de pessoas | Bergamini(1994); Yukl, Gordon e Taber (2002) |
| 8 | Trata as pessoas com dignidade e justiça | Liderança de pessoas | Bergamini(1994); Yukl, Gordon e Taber (2002) |

APÊNDICE D – OUTRO MODELO DE MENSURAÇÃO TESTADO

MODELO DE MENSURAÇÃO (*OUTER MODEL*)

Nesse modelo, foi criado o constructo de segunda ordem liderança, formado pelos constructos Liderança de Mudança e Liderança de Pessoas.

A Tabela 1 apresenta os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do segundo modelo de mensuração. Logo, pode-se ressaltar que:

- através dos intervalos de confiança e dos valores-p, nota-se que todos os pesos foram significativos, confirmando a importância de todos os itens para a formação dos indicadores que representarão os constructos;
- todos os itens apresentaram cargas fatoriais acima de 0,50.

Tabela 1 – Outro modelo de mensuração

| Constructos | Itens | Peso | I.C. - 95% ¹ | Valor-p | C.F. ² | Com. ³ |
|-----------------------------|-----------------------------------|------|-------------------------|---------|-------------------|-------------------|
| Capital Social | Competência Social (Pessoal) | 0,35 | [0,29; 0,42] | 0,000 | 0,78 | 0,60 |
| | Competência Social (Profissional) | 0,36 | [0,30; 0,43] | 0,000 | 0,77 | 0,60 |
| | Solidariedade Social (Externa) | 0,33 | [0,27; 0,38] | 0,000 | 0,81 | 0,66 |
| | Solidariedade Social (Interna) | 0,27 | [0,18; 0,34] | 0,000 | 0,68 | 0,46 |
| Capital Cultural | Literatura | 0,48 | [0,38; 0,60] | 0,000 | 0,83 | 0,68 |
| | Competência Cultural Múltipla | 0,35 | [0,26; 0,44] | 0,000 | 0,76 | 0,58 |
| | Competência Cultural Linguística | 0,42 | [0,34; 0,51] | 0,000 | 0,80 | 0,64 |
| Liderança | <i>Leading Change</i> | 0,63 | [0,23; 0,96] | 0,001 | 0,79 | 0,63 |
| | <i>Leading People</i> | 0,63 | [0,15; 0,93] | 0,001 | 0,80 | 0,63 |
| Autoavaliação de Desempenho | DP_1 | 0,28 | [0,20; 0,36] | 0,000 | 0,67 | 0,45 |
| | DP_2 | 0,31 | [0,25; 0,37] | 0,000 | 0,79 | 0,62 |
| | DP_3 | 0,34 | [0,27; 0,41] | 0,000 | 0,75 | 0,56 |
| | DP_4 | 0,26 | [0,19; 0,33] | 0,000 | 0,68 | 0,46 |
| | DP_7 | 0,25 | [0,15; 0,35] | 0,000 | 0,57 | 0,33 |

¹ Validação bootstrap; ² Carga Fatorial; ³ Comunalidade.

A Tabela 2 apresenta a análise de validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos constructos do outro modelo de mensuração. Portanto, pode-se destacar que:

- apenas o constructo Liderança não apresentou o índice de confiabilidade AC acima de 0,70, porém todos constructos apresentaram os índices de

confiabilidade CC acima de 0,70, evidenciando a confiabilidade dos constructos;

- todos os constructos foram unidimensionais;
- todos os constructos atingiram validação convergente ($AVE > 0,40$);
- de acordo com o critério proposto por Fornell e Larcker (1981) houve validação discriminante para os constructos analisados, uma vez que as variâncias compartilhadas foram menores que as AVEs.

Tabela 2 – Validação do modelo de mensuração

| Constructos | Itens | A.C. ¹ | C.C. ² | Dim. ³ | AVE ₄ | Variância compartilhada | | |
|-----------------------------|-------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------------|------|------|
| | | | | | | 1 | 2 | 3 |
| Capital Social | 4 | 0,76 | 0,85 | 1 | 0,58 | 1,00 | | |
| Capital Cultural | 3 | 0,71 | 0,84 | 1 | 0,63 | 0,36 | 1,00 | |
| Liderança | 2 | 0,41 | 0,77 | 1 | 0,63 | 0,03 | 0,01 | 1,00 |
| Autoavaliação de Desempenho | 5 | 0,73 | 0,82 | 1 | 0,49 | 0,37 | 0,17 | 0,06 |

¹ Alfa de Cronbach, ² Confiabilidade Composta, ³ Dimensionalidade, ⁴ Variância Extraída.

MODELO ESTRUTURAL (*INNER MODEL*)

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 3 e na Figura 1, tem-se que:

Em relação a Capital Cultural:

- Existe influência significativa (Valor-p=0,000) e positiva ($\beta=0,60$ [0,50; 0,69]) do Capital Social sobre o Capital Cultural. Dessa forma, quanto maior o Capital Social, maior será o Capital Cultural.
- O indicador acima conseguiu explicar 35,90% da variabilidade do Capital Cultural.

Em relação a Liderança:

- Não houve influência significativa (Valor-p=0,169, $\beta=0,13$ [-0,08; 0,32]) do Capital Social sobre a Liderança.
- Não houve influência significativa (Valor-p=0,758, $\beta=-0,03$ [-0,23; 0,19]) do Capital Cultural sobre a Liderança.
- Os indicadores acima conseguiram explicar 1,30% da variabilidade da Liderança.

Em relação a Autoavaliação de Desempenho:

- Existe influência significativa (Valor-p=0,000) e positiva ($\beta=0,55$ [0,41; 0,70]) do Capital Social sobre a Autoavaliação de Desempenho. Logo, quanto maior o Capital Social, maior será a Autoavaliação de Desempenho.
- Existe influência significativa (Valor-p=0,034) e positiva ($\beta=0,13$ [0,02; 0,23]) da Liderança sobre a Autoavaliação de Desempenho. Dessa maneira, quanto maior a Liderança, maior será a Autoavaliação de Desempenho.
- Não houve influência significativa (Valor-p=0,309, $\beta=0,08$ [-0,07; 0,24]) do Capital Cultural sobre a Autoavaliação de Desempenho.
- Os indicadores acima conseguiram explicar 39,20% da variabilidade da Autoavaliação de Desempenho.

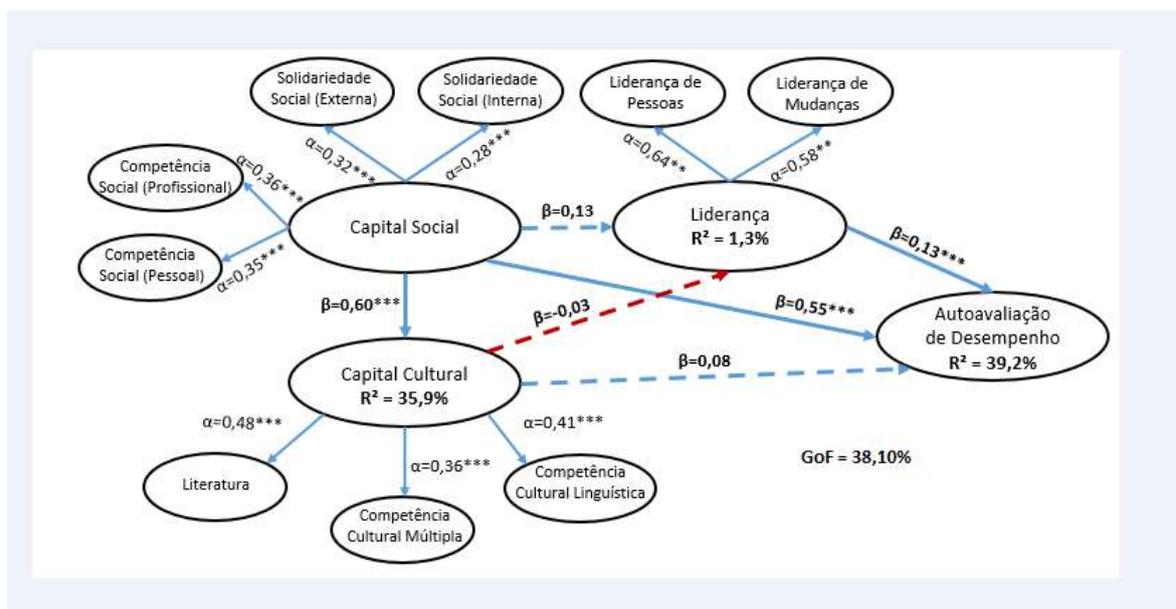
Cabe, ainda, ressaltar que:

- O modelo apresentou um GoF de 38,10%.
- Os intervalos de confiança via Bootstrap estão de acordo com os resultados encontrados via Valor-p, indicando maior validade dos resultados apresentados.

Tabela 3 – Outro modelo estrutural

| Endógena | Exógena | β | E.P.(β) ¹ | I.C. - 95% ² | Valor-p | R ² |
|-----------------------------|------------------|---------|------------------------------|-------------------------|---------|----------------|
| Capital Cultural | Capital Social | 0,60 | 0,06 | [0,50; 0,69] | 0,000 | 35,90% |
| Liderança | Capital Social | 0,13 | 0,09 | [-0,08; 0,32] | 0,169 | 1,30% |
| | Capital Cultural | -0,03 | 0,09 | [-0,23; 0,19] | 0,758 | |
| Autoavaliação de Desempenho | Capital Social | 0,55 | 0,07 | [0,41; 0,70] | 0,000 | 39,20% |
| | Capital Cultural | 0,08 | 0,07 | [-0,07; 0,24] | 0,309 | |
| | Liderança | 0,13 | 0,06 | [0,02; 0,23] | 0,034 | |

¹ Erro Padrão; ² Validação Bootstrap; GoF = 38,10%.



(***) Significativo ao nível de 1%; (**) Significativo ao nível de 5%; (*) Significativo ao nível de 10%.

Figura 1 – Ilustração do outro modelo estrutural

Equações Modelo Estrutural:

- $E(\text{Capital Cultural}) = 0,60 \times \text{Capital Social}$;
- $E(\text{Liderança}) = 0,13 \times \text{Capital Social} - 0,03 \times \text{Capital Cultural}$;
- $E(\text{Auto Avaliação de Desempenho}) = 0,55 \times \text{Capital Social} + 0,08 \times \text{Capital Cultural} + 0,13 \times \text{Liderança}$.

Verificação das hipóteses

Quadro 1 – Hipóteses do outro modelo

| Hipóteses | Resultado |
|--|----------------|
| H0_1: Existe um efeito positivo do Capital Social sobre o Capital Cultural. | Confirmada*** |
| H0_2: Existe um efeito positivo do Capital Social sobre a Liderança. | Não confirmada |
| H0_3: Existe um efeito positivo do Capital Social sobre a Autoavaliação de Desempenho. | Confirmada*** |
| H0_4: Existe um efeito positivo do Capital Cultural sobre a Liderança. | Não confirmada |
| H0_5: Existe um efeito positivo do Capital Cultural sobre a Autoavaliação de Desempenho. | Não confirmada |
| H0_6: Existe um efeito positivo da Liderança sobre a Autoavaliação de Desempenho. | Confirmada** |

(***) Significativo ao nível de 1%; (**) Significativo ao nível de 5%; (*) Significativo ao nível de 10%.