

RITA ISABEL ADRIÃO GUIA MOREIRA BAPTISTA

**ANTECEDENTES DO CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO:  
VARIÁVEIS INDIVIDUAIS, SOCIAIS E ORGANIZACIONAIS**



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

2021

RITA ISABEL ADRIÃO GUIA MOREIRA BAPTISTA

**ANTECEDENTES DO CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO:  
VARIÁVEIS INDIVIDUAIS, SOCIAIS E ORGANIZACIONAIS**

Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor João Viseu

*Universidade do Algarve – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

2021

# **DECLARAÇÃO DE AUTORIA DO TRABALHO**

**ANTECEDENTES DO CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO:  
VARIÁVEIS INDIVIDUAIS, SOCIAIS E ORGANIZACIONAIS.**

Declaro ser autora deste trabalho que é original e inédito. Autores e trabalho consultados estão devidamente citados no texto e constam da lista de referências incluída.

-----  
(Rita Isabel Adrião Guia Moreira Baptista)  
Direitos de cópia ou de Copyright

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Amélia e Eduardo, que sempre me deram toda a liberdade e depositaram toda a sua confiança, educando-me para ser uma criança livre e feliz que se tornou numa adulta confiante e cheia de energia e sempre focada nos meus objetivos.

Ao Filipe, por toda a sua paciência comigo e eterna esperança e resiliência para me tornar uma pessoa melhor.

À Marta por se manter na minha vida ao longo de todas os nossos altos e baixos, e por estar presente em todos os momentos em que não tive forças para retomar o curso, por me inspirar e incentivar a dar sempre o meu melhor (“por Faro, por Olhão, por Gambelas, por Antuérpia, por Turim... pelos amigos em comum, pelas inimigas em comum”).

Aos meus professores João Viseu e Joana Santos que surgiram numa fase de viragem na minha vida e que com o seu trabalho exemplar e incentivo tiveram um contributo decisivo na minha decisão por enveredar pela área das organizações.

Aos meus colegas da ABG que sempre me ajudaram e apoiaram em tudo, quer nos horários, que possibilitaram concluir esta jornada sem necessitar sequer de estatuto de trabalhador-estudante.

## RESUMO

A sofisticação tecnológica já não é um fator suficientemente distintivo entre as organizações. Por este motivo, estas devem cada vez mais direcionar o seu foco para um outro recurso que, ao contrário dos recursos tecnológicos, é intangível, raro, único e de difícil replicação: os recursos humanos. Comparados aos tradicionais recursos físicos, estruturais e financeiros, as características individuais e estes recursos não são facilmente replicáveis pelos concorrentes, tornando-se num tipo de capital valioso. No âmbito da crescente investigação neste campo, surgiu o construto de capital psicológico positivo (PsyCap), que será analisado na presente dissertação. O PsyCap tem sido associado a relevantes resultados para as organizações, manifestados através de atitudes e comportamentos considerados desejáveis. Apesar disto, verificou-se que não se têm analisado os fatores que antecedem o PsyCap e que têm um especial impacto na forma como este se manifesta nos trabalhadores. Deste modo, é importante conhecer quais os fatores que antecedem este conceito, para que assim, mais facilmente, se desenvolvam intervenções e práticas que o incrementem. Para tal, recorreu-se a uma amostra de 520 trabalhadores portugueses ( $M = 33.77$  anos;  $DP = 20.63$ ), 42.4% do sexo feminino ( $n = 220$ ) e 56.3% ( $n = 293$ ) do sexo masculino. Os objetivos específicos foram testar se um conjunto de variáveis, individuais, sociais e organizacionais, poderiam ser consideradas como antecedentes deste conceito. Os conhecimentos adquiridos pretendem conceder suporte teórico a uma gestão mais eficiente dos recursos humanos, com base nos seus recursos psicológicos positivos, sustentando intervenções junto dos colaboradores ou guiando os líderes a adotarem um estilo que melhor impulse o surgimento nos mesmos.

**Palavras-chave:** Capital psicológico positivo, antecedentes do capital psicológico positivo, capital humano, comportamento organizacional positivo

## ABSTRACT

Technological sophistication is no longer a sufficiently distinctive factor among organizations. For this reason, they must focus on another resource that, unlike technological resources, is intangible, rare, unique, and difficult to replicate, human resources. Compared to the traditional physical, structural, and financial resources, individual characteristics and their resources are not easily replicable by competitors, making them a valuable type of capital. As part of the growing investigation in this field, the positive psychological capital (PsyCap) emerged, which will be analyzed in this dissertation. PsyCap has been associated with relevant results for organizations manifested through desirable job-related attitudes and behaviors. Despite this, it was found that the factors that precede PsyCap and that have a special impact on the way it manifests itself in workers have not been analyzed. It is important to know which factors precede this concept, so that interventions and practices that enhance it can be developed in a more effective way. For this purpose, we used a sample of 520 Portuguese workers ( $M = 33.77$  years;  $SD = 20.63$ ), 42.4% females ( $n = 220$ ) and 56.3% ( $n = 293$ ) males. The specific objectives were to test whether a set of variables, individual, social, and organizational, could be considered as antecedents of this concept. The knowledge acquired is intended to provide theoretical support for a more efficient human resources management, based on their positive psychological resources, sustaining interventions with employees or guiding leaders to adopt a style that best encourages its development.

**Keywords:** Positive psychological capital, antecedents of positive psychological capital, human capital, positive organizational behavior

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1. O caminho da psicologia positiva ao comportamento organizacional positivo.....	9
2.2. Capital psicológico positivo: Características e sustentação teórica.....	17
2.3. Capital: Financeiro, económico, intelectual, social e psicológico .....	21
2.4. Capital psicológico: Evidência empírica .....	28
2.4.1. Resultados organizacionais do PsyCap: Evidência empírica .....	29
2.4.2. Antecedentes organizacionais do PsyCap: Evidência empírica .....	36
3. OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	49
3.1. Objetivo geral .....	49
3.2. Objetivos específicos .....	49
3.3. Hipóteses de estudo .....	49
<i>Hipótese 1:</i> .....	49
<i>Hipótese 2:</i> .....	49
4. METODOLOGIA .....	49
4.1. Amostra.....	50
4.2. Instrumentos.....	50
4.2.1. Capital Psicológico Positivo (PsyCap).....	50
4.2.2. Justiça organizacional .....	51
4.2.3. Ambiguidade e conflito de papel.....	51
4.2.4. Suporte social das chefias e dos colegas .....	51
4.2.5. Liderança autêntica.....	52
4.2.6. Big Five .....	52
4.2.7. Exigências emocionais e de performance .....	53
4.3. Procedimento de recolha de dados.....	53
4.4. Procedimento de análise de dados .....	53

5. RESULTADOS .....	57
6. DISCUSSÃO.....	69
6.1. Implicações Teóricas e Práticas .....	75
6.2. Limitações Direções Futuras .....	76
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Tabela 1.....	58
Tabela 2.....	59
Tabela 3.....	60
Tabela 4.....	67

## 1. INTRODUÇÃO

Enfrenta-se, nos dias de hoje, uma conjuntura de crescente imprevisibilidade e incerteza para as organizações, devido a vários fatores: mudanças económicas e tecnológicas, alterações sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas, que atuam de uma forma integrada e sistémica num “incrível campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo transformações, imprevisibilidade e incerteza para as organizações” (Chiavenato, 2014, p. 1). Se é um facto que sempre existiram mudanças em toda a história da humanidade, nunca elas aconteceram com tanta rapidez e com tanto impacto como se verifica atualmente (Chiavenato, 2014). Estas alterações têm implicações para a atividade laboral nas organizações, que são agora influenciadas por fatores relativamente recentes como a globalização (Chiavenato, 2014). Cada vez mais aquilo que ocorre no exterior de uma organização (ou até do próprio país em que se integra) pode ter repercussões em algum aspeto do seu funcionamento (Chiavenato, 2014). Deste modo, observar o contexto externo e acomodar as suas modificações à própria organização torna-se imprescindível. As ações das organizações devem orientar-se para um futuro, que é cada vez mais incerto e distinto do panorama atual (Chiavenato, 2014). Este cenário vem acentuar os desafios de qualquer organização que pretende manter um nível competitivo e que deseja manter alguma segurança e estabilidade (Chiavenato, 2014).

Fusões entre empresas e aquisições de novos negócios em outros países são uma realidade cada vez mais comum, concebendo contextos de trabalho mais fluídos e dinâmicos. Por isto, para se manterem competitivas, as organizações devem procurar adaptar-se, tanto aos avanços tecnológicos, como às alterações estruturais que acabam por resultar dos mesmos (e.g., *downsizing*, mudança para o trabalho em equipa), e procurar enquadrar a consequente complexificação dos desafios dos colaboradores (Han & Williams, 2008). Um outro aspeto a destacar é a caducidade dos tradicionais recursos com os quais anteriormente as organizações podiam contar quase exclusivamente para se manterem competitivas no mercado. Ou seja, por um lado, o tempo de vida dos produtos é cada vez mais curto e, por outro, as tecnologias são cada vez mais acessíveis a todos, o que faz com que os produtos e serviços oferecidos sejam facilmente replicáveis. Este fator constitui mais um desafio para as organizações atuais, já que os seus produtos, i.e., bens tangíveis e tecnologias utilizadas, por si só, já não parecem ser suficientes para a manutenção da sua competitividade (Elrehail et al., 2019). Uma vez que competitividade

não tem fim, assistindo-se anualmente à sua intensificação nos mais diversos setores de atividade, é urgente que se desenvolvam novas práticas organizacionais, estruturas de mercado e políticas governamentais (Elrehail et al., 2019). Existe uma crescente necessidade de as organizações se reinventarem, procurando desenvolver alternativas a diferentes níveis, que as destaquem dos seus concorrentes e que possibilitem a manutenção da sua competitividade perante uma concorrência cada vez mais feroz e globalizada (Hsu et al., 2014). Esta intensificação da concorrência torna impossível alcançar uma posição de sucesso no mercado sem que se disponha de um planeamento estratégico com eficazes políticas de otimização de recursos (Ahlvik et al., 2016). Analisar que fatores determinam o desempenho e sucesso das organizações constitui uma preocupação central de qualquer empresa que ambicione o sucesso e a prosperidade (Elrehail et al., 2019). Tal necessidade é acentuada pelas abruptas alterações já aqui mencionadas, que instalam um clima de intensa vulnerabilidade nos setores empresariais. Estes aspetos vão, inevitavelmente, colocar uma intensa pressão sobre os colaboradores e a organização, em termos de desempenho e produtividade, o que acentua a necessidade de as organizações procurarem métodos que incrementem a *performance* dos funcionários, e, conseqüentemente, a sua competitividade (Kour et al., 2019). Tudo isto exige a criação de estratégias criativas e inovadoras que orientem as decisões no seio organizacional (Kour et al., 2019). Decisões essas, que devem moldar os objetivos e a missão da organização, influenciando tanto a estrutura organizacional, como as necessidades do seu capital humano (Kour et al., 2019).

Assim, para fazer face a estes novos desafios, as organizações devem procurar criar fatores distintivos e vantagens competitivas que incidam em outros aspetos que não apenas nos tradicionais recursos físicos tangíveis. Destes fatores evidencia-se um que constitui um importante recurso intangível, raro, único e de difícil replicação: os recursos humanos. Comparados aos tradicionais recursos físicos, estruturais e financeiros, os funcionários não são tão fáceis de serem replicados pelos concorrentes, tornando-se um capital valioso para suas organizações (Bakker & Schaufeli, 2008). Esta vantagem competitiva vai manifestar-se em termos da criatividade, experiência e *performance* dos colaboradores, o que é fundamental para a produtividade organizacional (Kour et al., 2019). Para isso, no âmbito do planeamento e da gestão do capital humano, as organizações devem adotar comportamentos que valorizem e estimulem a criatividade, a inovação e as competências que distinguem os seus colaboradores (Elrehail et al., 2019).

Resumindo, segundo este ponto de vista, uma eficaz gestão da mudança organizacional deve basear-se na utilização dos recursos humanos para criar uma vantagem competitiva (Luthans & Youssef, 2004). Ou seja, para as organizações atuais, as pessoas devem passar a constituir a base do seu sucesso e da sua competitividade (Chiavenato, 2014). Seguindo esta perspetiva, diferentes estudos no âmbito da psicologia das organizações têm vindo a trazer, desde o final dos anos 90 (século XX), uma nova abordagem de gestão, sugerindo uma passagem progressiva de uma postura restritiva, administrativa, racionalista e instrumental para um foco mais abrangente e orientado para as pessoas (Dahlgaard-Park, 2012). A crescente investigação nesta área tem permitido verificar que as organizações apresentam ainda algumas dificuldades em seguir esta tendência. Com efeito, muitas ainda mantêm uma postura mecanicista, sendo percebidas como entidades previsíveis cujos diferentes aspetos podem ser facilmente programados como se fossem máquinas (Hsu et al., 2014). Isto reflete um insipiente conhecimento, por parte das empresas, do funcionamento humano no contexto organizacional (Dahlgaard-Park, 2012). É assim importante que as organizações procurem aprofundar os seus conhecimentos sobre esta temática, procurando aplicá-los em termos de práticas organizacionais mais competentes na gestão dos recursos humanos (Dahlgaard-Park, 2012). Esta abordagem organizacional, não só promove a *performance* dos colaboradores, mas também incrementa a sua satisfação no trabalho, o *commitment* organizacional e o bem-estar (Hsu et al., 2014).

Efetivamente, o contributo da psicologia no âmbito do bem-estar tem sido amplamente reconhecido nos mais diversos domínios (e.g., saúde, educação, desporto, organizações e vida em geral) (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Apesar de tudo, os autores Seligman e Csikszentmihalyi (2000) verificaram que, até ao final do século XX, havia existido um domínio quase exclusivo de uma psicologia com uma tônica fundamentalmente negativa. Ou seja, uma psicologia com uma postura essencialmente reparadora, cujos estudos e consequentes intervenções práticas assentavam, substancialmente, em tópicos associados aos problemas de saúde mental (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Assim, o foco da psicologia, no âmbito do bem-estar das pessoas, acabava por ser a cura dos seus problemas de saúde e comportamentos disfuncionais, descurando-se uma outra faceta: a compreensão e a promoção saudável do funcionamento, crescimento e incremento da sua *performance*. Assim, o conhecimento acerca daquilo que fazia com que indivíduos saudáveis funcionassem normalmente, o que os tornava felizes, produtivos, criativos e capazes de viver, trabalhar e amar, permanecia

ainda muito incipiente (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Foi a identificação desta lacuna que fez emergir a psicologia positiva através de Martin Seligman (1998), uma área que se passaria a focar na compreensão dos fatores associados ao bem-estar, à produtividade e ao funcionamento ideal dos indivíduos. Um melhor entendimento deste funcionamento iria possibilitar um incremento no sentido da realização e do alcance das potencialidades dos indivíduos (Seligman et al., 2005). Seguindo esta postura e abraçando todas as suas potencialidades, num contexto organizacional, a psicologia deveria procurar atuar na sua vertente mais positiva, i.e., procurando surtir impacto enquanto impulsionadora do crescimento psicológico (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Daqui surgiu o Comportamento Organizacional Positivo (COP), uma aplicação da psicologia positiva ao contexto de trabalho (Avey, Luthans, Smith et al., 2010; Avey, Luthans, & Youssef, 2010; Youssef-Morgan, 2014).

O COP define-se como o estudo e a aplicação dos pontos fortes e das competências psicológicas humanas positivas com vista a um ambiente organizacional mais saudável (Luthans, 2002). Este conceito integra os aspetos positivos do trabalho, assim como os pontos fortes dos colaboradores, postulando que estes contribuem para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais satisfatório. Enquadrados no COP, estes aspetos positivos traduzem-se em constructos psicológicos individuais positivos no âmbito dos recursos humanos e da sua gestão (Youssef-Morgan, 2014). Ou seja, integrados no COP, estes constructos acabam por servir de critério de inclusão face a outros tópicos relevantes da psicologia positiva, podendo ser identificados, avaliados e integrados numa estrutura de ordem superior baseada em evidências, para uma abordagem positiva do comportamento organizacional (Youssef-Morgan, 2014). Em suma, a identificação destes critérios permite elaborar uma *checklist* para sustentar se um determinado constructo psicológico deveria ou não integrar o COP: (a) ser suportado por alguma evidência teórica, por forma a ser testado cientificamente; (b) ser consistente com outros constructos da psicologia positiva; (c) ser mensurável de forma válida e confiável; (d) ser *state-like* (e.g., através de programas de intervenção); e (e) relacionar-se com atitudes e comportamentos desejáveis no âmbito do trabalho, surtindo um efeito positivo na *performance* dos colaboradores (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Youssef-Morgan, 2014).

Inserido em toda a conjuntura de mudança do paradigma de investigação da psicologia e da crescente investigação científica no âmbito do COP, surgiu o capital psicológico positivo (PsyCap), uma forma diferente de capital (Avey, 2014). Este

constructo caracteriza-se por ser um conceito de segunda-ordem, produto da interação da variância partilhada entre quatro diferentes conceitos de primeira-ordem da psicologia positiva e que obedecem aos critérios de inclusão do COP: esperança, otimismo, autoeficácia e resiliência (Luthans, Youssef et al., 2007). Ou seja, estes conceitos partilham aspetos relevantes da psicologia positiva como o sentido de controlo e de agência focada nos objetivos, e a característica de avaliar positivamente diferentes contextos, enfatizando a possibilidade de alcance do sucesso quando sustentado pelo esforço motivado e pela perseverança (Luthans, Avolio et al., 2007). Consequentemente, o próprio PsyCap respeita os critérios de inclusão do COP já que: é *state-like*, o que possibilita o seu desenvolvimento nos colaboradores, mediante programas de intervenção (e. g. Luthans, Norman et al., 2008); é mensurável, existindo, até à data seis instrumentos para o aferir (*Psychological Capital Questionnaire* 24 [PCQ-24], *Psychological Capital Questionnaire* 12 [PCQ-12] e *Implicit PsyCap Questionnaire* [I-PCQ], *Compound PsyCap Scale* [CPC-12]; *Optimism, Resilience, Hope, and Self-efficacy Questionnaire* [OREA] e *Psychological Capital*); e prediz atitudes e comportamentos laborais desejáveis, bem como a *performance* no trabalho (Avey et al., 2011; Newman et al., 2014).

Em suma, o PsyCap traduz-se num:

estado psicológico positivo (...) que é caracterizado por (1) ter confiança (autoeficácia) para enfrentar e empregar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre obter sucesso no presente e futuro; (3) progredir em direção a objetivos e, quando necessário, redirecionar os esforços para os objetivos (esperança) com o intuito de os superar; e (4) quando confrontado com problemas e dificuldades, resistir e recuperar e ir mais além (resiliência) para obter sucesso (Luthans et al., 2015, p. 2)

O PsyCap é corroborado pela Teoria dos Recursos de Hobfoll (2002), que considera que os recursos psicológicos interagem sinergicamente e podem originar diferentes resultados ao longo do tempo e em diferentes contextos (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Para além disso, o seu carácter multidimensional tem sido corroborado pela Teoria *Broaden-and-built* (Fredrickson, 2001). Esta sugere que as emoções positivas incrementam os processos de pensamento-ação, o que conduz ao desenvolvimento de recursos físicos, sociais e psicológicos (e.g., criatividade e *brainstorming*), contribuindo para a construção de recursos laborais (Mills et al., 2013). Esta teoria faz, assim, alusão à

capacidade combinatória e integradora do PsyCap, evidenciando que as suas dimensões se congregam originando um comportamento motivado que traz benefícios para as organizações (Luthans, Avey et al., 2008). Por exemplo, indivíduos otimistas vão sentir que as suas oportunidades de sucesso são altas. Por sua vez, ao estarem confiantes (i.e., com uma autoeficácia elevada), vão acabar por selecionar metas mais desafiantes e estar mais motivados para as alcançar. A esperança vai fomentar uma busca por múltiplos caminhos em direção a essas metas e a resiliência permitirá uma recuperação mais eficaz face a contratempos ao longo dessa busca. Em conjunto, estes recursos vão auxiliar na manutenção de um sentimento internalizado de controlo e intencionalidade, enquanto os objetivos são perseguidos e alcançados (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). A Teoria *Broaden-and-built* de Fredrickson (2001) vai de encontro à perspetiva do contágio emocional de Hatfield e colaboradores (1994), que assume que uma ação tão simples como um líder manifestar emoções positivas pode não só promover uma postura positiva em si mesmo como nos seus subordinados (Mills et al., 2013). O mesmo se verifica em equipas de trabalho, nas quais uma experiência positiva entre dois membros se pode estender ao resto da equipa, influenciando os restantes pares ao ponto de os próprios acabarem por partilhar experiências igualmente positivas (Mills et al., 2013).

Concluindo, os conceitos de primeira-ordem que compõem o PsyCap vão interagindo no seio da experiência laboral, incrementando assim o poder potencial de cada um (Mills et al., 2013). Desta forma, se justifica o facto deste conceito surgir cada vez mais como um fator chave para gerir os recursos humanos, dado que promove atitudes e comportamentos laborais desejáveis, bem como a *performance* no trabalho, ao mesmo tempo que diminui as atitudes e os comportamentos laborais indesejáveis (Avey, 2014). Não obstante toda a literatura que tem surgindo nos últimos anos referente a este tópico, tem-se vindo a verificar uma marcante lacuna, na qual se vai focar a presente dissertação: a ausência de uma identificação sistemática dos antecedentes deste conceito (Hsu et al., 2014).

Efetivamente, são cada vez mais os estudos que analisam a relação entre o PsyCap e as atitudes, os comportamentos laborais e a *performance* a nível individual (e.g., Avey, Luthans, & Youssef, 2010), de equipa e organizacional (Mckenny et al., 2013; Walumbwa et al., 2011). Resumindo, muito se tem investigado acerca dos consequentes do PsyCap. Um exemplo desta investigação é a revisão sistemática de Newman e colaboradores (2014). Os autores verificaram que o PsyCap se relacionou positivamente com atitudes desejáveis dos colaboradores, como a satisfação no trabalho e o *commitment*

organizacional e negativamente com as atitudes indesejáveis, como o cinismo. Para além disso, verificaram ainda que os indivíduos com um PsyCap superior exibem níveis mais reduzidos de absentismo e de procura de outro emprego. Já no que concerne aos comportamentos dos colaboradores, outros estudos têm vindo a verificar uma associação positiva entre o PsyCap e a prática de comportamentos desejáveis (e.g., comportamentos de cidadania organizacional) e a inibição de comportamentos indesejáveis e desviantes (e.g., roubo) (Avey et al., 2011).

Esta breve introdutória análise pretendeu demonstrar que, efetivamente, a maioria da pesquisa no campo do PsyCap se tem focado na análise das suas relações com os resultados em contexto laboral, i.e., existe uma maior análise das consequências do PsyCap, do que dos seus antecedentes (Newman et al., 2014). Esta constatação remete-nos para a limitação aqui introduzida anteriormente e na qual a presente dissertação se vai concentrar: o reduzido número de investigações que se têm focado nos possíveis antecedentes do PsyCap (Avey et al., 2011; Newman et al., 2014). Ou seja, a presente dissertação pretende colocar em evidência esta lacuna oferecendo o seu contributo empírico para a auxiliar a colmatar.

Um importante estudo que procurou atenuar esta limitação foi o de Avey (2014), que apresentou quatro possíveis categorias de antecedentes do PsyCap, as quais analisou empiricamente: o papel dos traços individuais, o papel do líder, o papel das características do trabalho e o papel das características demográficas. Desde então, não se verificaram outros estudos que tenham testado o impacto destes antecedentes no PsyCap, muito menos em amostras de trabalhadores portugueses, sendo neste âmbito que se irá realizar esta dissertação. A crescente evidência da maleabilidade do PsyCap a influências externas identifica oportunidades de intervenção a nível organizacional, tornando-o num constructo com potencial relevância em termos de aplicabilidade prática (Newman et al., 2014). Face às implicações em termos de consequentes já muito evidenciadas na literatura, a presente dissertação procura analisar quais os antecedentes mais relevantes para o PsyCap, de modo a incrementar o conhecimento desta área e contribuindo com as ferramentas necessárias para se implementarem estratégias de gestão mais eficazes no que concerne ao conceito em análise. Para tal, é importante procurar esclarecer quais os antecedentes do PsyCap, já que este aspeto permitirá identificar os diferentes conceitos que o podem moldar. Ou seja, é importante entender que aspetos específicos promovem ou condicionam o surgimento deste constructo (Newman et al., 2014). Por exemplo, e segundo Avey (2014), estas estratégias podem ter impacto desde o momento de

recrutamento e seleção, isto é considerando determinadas diferenças individuais específicas a ter em consideração aquando da escolha dos instrumentos a utilizar no processo de seleção ou ainda priorizar determinadas características individuais como critério de seleção, que podem estar associadas a níveis de PsyCap aumentados, como a autoestima ou uma personalidade proativa; e no estilo de liderança a adotar, investindo em estratégias de intervenção que treinem as competências dos líderes que incrementam o PsyCap dos seus colaboradores (e.g., liderança autêntica, liderança ética, comportamentos de *empowerment*).

Resumindo, a investigação no campo do PsyCap aumentou bastante durante a última década e tal tem surtido efeitos em termos empíricos, nomeadamente nas atitudes e nos comportamentos desejáveis no seio das organizações. Como tal, e sendo uma das características essenciais do PsyCap a sua maleabilidade, a presente dissertação pretende contribuir para que os conhecimentos dos processos que antecedem tais resultados aumentem, para que assim, mais facilmente, se desenvolvam intervenções e práticas que incrementem este conceito. Assim, é desejável que os conhecimentos obtidos na presente dissertação contribuam para melhor compreender onde “começa o PsyCap e como se desenvolve” (Avey, 2014, p. 148) e como se vai alterando, conduzindo a uma mais eficaz organização dos sistemas de trabalho, das estruturas organizacionais e de programas de intervenção cada vez mais eficazes (Avey, 2014).

O objetivo geral desta dissertação é aferir os potenciais antecedentes do PsyCap, recorrendo a uma amostra de trabalhadores portugueses. Já os objetivos específicos são testar se um conjunto de variáveis de origem individual, social e organizacional podem ser consideradas como antecedentes deste conceito. Procurar-se-á, assim, em termos práticos, dotar os profissionais da área de um maior conhecimento acerca dos principais aspetos organizacionais (justiça organizacional e liderança autêntica), ligados ao papel do colaborador na organização (conflito e ambiguidade de papel), sociais (suporte social dos colegas e das chefias), relacionados com as tarefas desempenhadas (exigências emocionais e exigências de *performance*) e ainda individuais (dimensões de personalidade do modelo *Big Five*) que se podem definir como antecedentes do constructo em estudo. Estes conhecimentos devem servir de suporte a uma gestão eficiente dos recursos humanos, nomeadamente ao sustentarem intervenções junto dos colaboradores neste âmbito ou guiando os líderes a adotarem um estilo que melhor impulse o surgimento nos mesmos. Por fim, a presente dissertação destaca-se dos trabalhos anteriores acerca deste assunto porque, ao contrário deles, aborda variáveis

sociais do trabalho, como o suporte social dos colegas e das chefias e dos colegas, e ainda associados ao papel do colaborador na organização, nomeadamente em termos do conflito e da ambiguidade de papel.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1.O caminho da psicologia positiva ao comportamento organizacional positivo**

Durante várias décadas, o campo da psicologia procurou lidar, essencialmente, com os aspetos relacionados com o tratamento da doença mental (Luthans & Youssef, 2004). Efetivamente, até ao início do século XXI, a primazia atribuída aos problemas de saúde mental estava patente na enorme discrepância entre os artigos publicados relacionados com emoções negativas ou psicopatologia e os relacionados com a felicidade e o bem-estar (e.g., 8072 artigos sobre raiva, 57800 sobre ansiedade e 70856 sobre depressão, e apenas 851 sobre alegria, 2958 sobre felicidade e 5701 sobre satisfação com a vida) (Myers, 2000). Tal enfoque quase exclusivo na doença mental, é evidenciado na disparidade entre a quantidade de publicações relacionadas com esta temática e as que se centram em emoções positivas, com uma proporção de 14 para 1, respetivamente. Para além disto, verifica-se uma proporção de 7 para 1 em estudos com tópicos relacionados com tratamento *versus* com tópicos referentes à prevenção (Myers, 2000). Consequentemente, a grande maioria das investigações em psicologia, no período temporal em questão, acabou por ignorar outros tópicos também importantes, como a análise de emoções e dos comportamentos positivos, que caracterizam os indivíduos felizes (Schaufeli & Salanova, 2007). Apesar de Maslow ter sido um dos pioneiros na abordagem de temas como a felicidade, a prosperidade e o bem-estar, assim como no impacto dos mesmos no estado emocional dos indivíduos, foram Seligman e Csikszentmihalyi (2000) que assinalaram, no seio da comunidade científica, a necessidade de uma maior atenção para estas temáticas (Kour et al., 2019). Foram estes os primeiros autores a alertar para o facto de, desde a Segunda Guerra Mundial, a psicologia ter vindo a assumir um papel interventivo quase em exclusivo nos domínios da doença mental e dos comportamentos disfuncionais, i.e., citando Myers (2000), desde a sua existência que a psicologia se focou mais na “doença que na saúde, no medo em detrimento da coragem, ou na agressão em detrimento do amor” (p. 56). Seligman e Csikszentmihalyi (2000) consideraram que a pesquisa em psicologia havia negligenciado a necessidade de identificar fatores que ajudariam as pessoas a tornar as suas vidas mais gratificantes. Esta análise trouxe à superfície uma grande lacuna na investigação da

psicologia, i.e., não se conheciam quais os aspetos críticos que caracterizariam os indivíduos que prosperam, são felizes e bem-sucedidos (Meyer, 2018).

Esta constatação surgiu como um apelo e um desafio para que a comunidade científica enveredasse por uma nova e mais positiva abordagem da psicologia (Meyer, 2018). Promoveu-se, assim, um crescente fluxo de investigações no âmbito das ciências sociais (Beadle et al., 2015), nas quais os psicólogos se deveriam debruçar sobre os fatores que permitiriam que pessoas "normais" prosperem (Meyer, 2018). Ou seja, passou a existir um foco no bem-estar, na produtividade e no funcionamento ideal das pessoas, promovendo a obtenção do seu potencial enquanto indivíduos e profissionais (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). As investigações quase exclusivamente centradas nas práticas de cura passaram, assim, a ser complementadas por uma psicologia mais positiva, cujo objetivo fulcral seria atribuir um crescente relevo ao estudo de aspetos positivos da vida dos indivíduos e ao seu potencial (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). O incremento destes estudos resultou numa maior e melhor compreensão dos aspetos e processos associados a um funcionamento psicológico adequado e positivo, tal como as suas manifestações em indivíduos saudáveis. Consequentemente, estes conhecimentos vieram contribuir para a criação de ferramentas de intervenção que podem ser aplicáveis aos diferentes campos de intervenção psicológica (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Uma das áreas em que estas investigações acabaram por vir a repercutir-se foi no campo Psicologia da Saúde Ocupacional. Esta, à semelhança da psicologia em geral, também até aí se havia focado em assuntos relacionados com os problemas de saúde mental e com o mal-estar, já que, até 2007, 94% dos artigos publicados numa das principais revistas da área, o *Journal of Occupational Health*, se remetiam a tópicos de índole negativa (Schaufeli & Salanova, 2007).

Esta área vinha seguindo as abordagens da psicologia tradicional, procurando analisar e reparar os aspetos negativos do comportamento organizacional (CO), como a violência no local de trabalho, a psicologia positiva, pelo contrário, procurou focar-se nos aspetos e traços positivos de cada indivíduo, procurando evidenciá-los e fortalecê-los (Kour et al., 2019). Ou seja, mecanismos psicológicos associados à saúde, ao bem-estar e ao normal funcionamento associam-se a um incremento da felicidade, produtividade e criatividade (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Analisar os aspetos e mecanismos subjacentes à saúde e ao bem-estar enquadrados no desempenho e desenvolvimento positivo dos colaboradores tornou-se cada vez mais urgente. Isto é, era necessário desenvolverem-se modelos complementares ao tradicional modelo médico, que se

focassem em aspetos positivos da saúde psicológica e ocupacional (Schaufeli & Salanova, 2007). Foi então que, no final dos anos 90 (século XX), os trabalhos de Martin Seligman, que procuraram mudar o foco exclusivo na doença mental para o fortalecimento da saúde mental funcional, influenciaram Fred Luthans (Seligman, 1998). Este autor integrou, efetivamente, a psicologia positiva no mundo organizacional, dando início às investigações no âmbito do Comportamento Organizacional Positivo (COP) (Gable & Haidt, 2005). A psicologia positiva acabou por se inserir no contexto organizacional, muito sustentada pelos crescentes estudos que evidenciavam cada vez mais o seu impacto positivo nos relacionamentos, no bem-estar e no desempenho geral dos indivíduos, tendo, como consequência, um impacto na produtividade das organizações (e.g., meta-análise de Lyubomirsky et al., 2005). Uma vez integrada nas organizações, a psicologia positiva focou-se nos pontos fortes dos colaboradores, nos seus traços positivos e no alcance do seu potencial com vista à prosperidade organizacional. A preocupação com as características e os atributos positivos dos colaboradores (e.g., confiabilidade, lealdade, resiliência) deveria passar a integrar o planeamento estratégico, por forma a que se atingissem objetivos de negócio e se mantivesse a competitividade (Kour et al., 2019).

Numa conjuntura cada vez mais pautada pelos rápidos avanços tecnológicos e pela instabilidade da economia, tornava-se cada vez mais pertinente adotar uma abordagem de desenvolvimento de práticas que impulsionassem o desempenho e a produtividade dos colaboradores. Ao mesmo tempo, as tecnologias e outros bens tangíveis, por serem cada vez mais facilmente replicáveis, fizeram com que as organizações passassem a sentir maior necessidade em investir em políticas de trabalho que estimulassem as características positivas dos indivíduos (Kour et al., 2019). Por exemplo, beneficiar da criatividade e experiência dos seus colaboradores, que se constituem como bens intangíveis e dificilmente replicáveis pela concorrência, sendo por isso fatores críticos aquando da sua diferenciação no mercado e na manutenção da competitividade (Kour et al., 2019). Com o passar dos anos, a adoção das estratégias do COP foi-se tornando essencial, procurando-se priorizar aspetos como o conhecimento, a experiência, o bem-estar e a felicidade dos colaboradores no âmbito da gestão estratégica de qualquer organização, moldando a sua missão, visão, valores e estrutura em geral (Kour et al., 2019). Esta vertente da psicologia aplicada ao contexto organizacional originou diferentes correntes, nomeadamente: (a) o Comportamento Organizacional Positivo (COP); e (b) a *Positive Organizational Scholarship* (POS) (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Em termos conceptuais, Luthans (2002) definiu o COP como “o estudo e a aplicação dos pontos fortes dos recursos humanos e das suas capacidades psicológicas positivamente orientadas que podem ser medidos, desenvolvidos e dirigidos de forma eficaz para a melhoria do desempenho e (...) do local de trabalho” (p. 59). Contudo, quando surgiu, o COP foi definido enquanto um conjunto de critérios de inclusão para futuros constructos relevantes da psicologia positiva. Em função destes critérios, os conceitos que iam surgindo seriam avaliados e decidir-se-ia se poderiam inserir-se, ou não, no campo em questão (Youssef-Morgan, 2014). Para além do carácter positivo, foram propostos outros critérios para distinguir o COP de outras abordagens científicas positivas (Larson & Luthans, 2006; Luthans, Youssef et al., 2007; Youssef-Morgan & Luthans, 2015): (a) possuir uma base teórica e investigação sólidas, o que desvincula o COP da literatura não científica (Youssef & Luthans, 2007); (b) apresentar uma relativa singularidade no contexto do comportamento organizacional, o que distingue o COP de outros conceitos no âmbito do comportamento organizacional (e.g., “*core self-evaluations*”) (Rus & Jesus, 2010); (c) ser *state-like*, aberto ao desenvolvimento e à mudança (e.g., através de programas de intervenção), o que o distingue do POS (Youssef & Luthans, 2007; Luthans, Youssef et al., 2007); e (d) ter um impacto positivo na *performance* dos colaboradores, o que distingue o COP de outros constructos relacionados com o trabalho, integrando-o num paradigma positivo e funcionalista, apontando para a possibilidade de proporcionar resultados tangíveis e de desempenho quantificáveis (Luthans, 2002). Estes critérios de inclusão foram aplicados a diversos constructos psicológicos, dos quais se destacaram quatro como sendo os mais adequados: esperança, autoeficácia, resiliência e otimismo (Youssef-Morgan, 2014).

Ainda neste contexto, a par com o COP surgiu o POS, que surgiu como mais uma proposta de integração de todos os conceitos positivos da área organizacional numa só área (Cameron & Spreitzer, 2012). Sumária e etimologicamente, Cameron e Spreitzer (2012) definiram o POS em termos dos conceitos que compõem o seu acrónimo: “P” de *positive*, que analisa os fenómenos positivos nas organizações e entre as organizações; “O” de *organizational*, que se refere à investigação dos processos positivos e dos estádios que ocorrem no contexto organizacional; e “S” de *scholarship*, que diz respeito ao esforço exercido para se alcançarem conhecimentos rigorosos, sistemáticos e baseados na teoria. Desta forma, o POS procurou definir os constructos acerca dos fenómenos positivos de uma forma racional, recorrendo a procedimentos científicos consistentes e baseados na literatura já existente (Cameron & Spreitzer, 2012). As diferentes definições do POS têm

em comum o ênfase atribuído a aspetos relacionados com os processos, as dinâmicas, as perspectivas e as consequências consideradas positivas para as organizações (e.g., um conjunto de estádios e processos que surgem em consequência de determinadas dinâmicas, de um funcionamento otimizado e de competências e pontos fortes identificados nos colaboradores; enfoque na identificação dos pontos fortes individuais e coletivos e ainda na análise de tais pontos fortes enquanto impulsionadores do progresso humano; estudo dos processos, atributos e consequentes especialmente positivos das organizações e dos seus membros e uma análise de dinâmicas organizacionais que tendem a ser tipicamente caracterizadas pela excelência, prosperidade, abundância, resiliência ou virtuosidade ) (Cameron et al., 2003; Dutton & Glynn, 2007; Roberts, 2006). Apesar de tudo, a aceitação do POS enquanto um constructo científico legítimo não é unânime. Esta corrente tem sido alvo de três críticas principais: (a) ignora os fenómenos negativos; (b) valoriza o ponto de vista dos gestores; e (c) não tem uma definição precisa. Este último aspeto realça que o POS não considera que o conceito de “positivo” pode não ser o igual para todos os indivíduos, o que faz com que todos os aspetos e fenómenos a ele associados passem a ser termos difusos, cujas validades de constructo e discriminante carecem de uma medição precisa (Cameron & Spreitzer, 2012).

Uma importante questão, que deve ser esclarecida, é: qual é a diferença entre o COP e o POS? Como já mencionado, o POS define-se como o estudo dos fatores positivos, aos quais se associam o entusiasmo e a prosperidade organizacionais (Cameron & Caza, 2004). Para além disso, esta corrente tem como critérios de inclusão a positividade (i.e., melhorar os processos e seus consequentes nas organizações), atender às dinâmicas interpessoais e estruturais nas quais ocorrem os fenómenos positivos e, ainda, obedecer a um rigor científico, sendo sustentado teórica e empiricamente (*scholarship*) (Cameron & Caza, 2004). É então na definição de POS, bem como nos seus critérios de inclusão, que se identifica a primeira grande diferença entre o POS e o COP. Não obstante o POS dar uma marginal importância aos processos individuais e interpessoais, e o COP dar alguma relevância ao nível organizacional, é evidente que o primeiro está mais direcionado para o macro, i.e., a organização (Cameron & Levine, 2006), enquanto que o último (i.e., o COP) considera mais os níveis micro e meso das organizações (i.e., as dinâmicas individuais e de grupo numa organização e a relação dessas dinâmicas com aspetos mais amplos de uma organização, como a sua estrutura, o ambiente de trabalho e as normas existentes) (Luthans & Avolio, 2009). Uma outra diferença reside no facto de um dos principais critérios do COP ser o carácter *state-like*

dos seus componentes, o que não se verifica nos critérios do POS; e ainda o facto de os componentes do COP influenciarem positivamente a *performance*, aspeto omitido pelo POS (Luthans & Avolio, 2009). Por fim, apesar do crescente interesse na temática do COP ter vindo trazer cada vez mais alternativas à investigação no âmbito das organizações, este constructo foi alvo de algumas críticas cuja análise e reflexão é importante (Hackman, 2009).

Uma primeira limitação remete-se à ênfase atribuída à análise dos fenómenos comportamentais organizacionais num nível individual. Hackman (2009) justificou-se recorrendo ao exemplo do erro de atribuição fundamental. Este erro consiste na tendência de os observadores explicarem determinadas ações em função de estados disposicionais dos atores e não da influência de aspetos situacionais e do contexto que possam influenciá-los (Ross, 1977). Contrariamente, na análise da formação do comportamento, as ciências sociais priorizam a análise de aspetos contextuais e situacionais (Hackman, 2009). Por exemplo, os psicólogos sociais, focam-se no impacto da situação imediata e os sociólogos evidenciam que características contextuais moldam o comportamento nos sistemas sociais. Assim, este foco de análise individual do COP torna-se perigoso, já que o aproxima do modo como, leigamente, se analisam os aspetos do comportamento, neste caso organizacional, acabando por descredibilizá-lo enquanto ciência. Para além disso, dada a crescente credibilidade de explicações nativistas, neurais e evolucionárias para o comportamento, torna-se próximo o passo que instigará à busca de uma explicação de atitudes e de comportamentos organizacionais com base na genética (e.g., análise de possíveis bases genéticas da satisfação no trabalho; Arvey et al., 1989). Em suma, uma abordagem a nível individual do comportamento pode desviar o caminho do comportamento organizacional, afastando-o de toda a fundamentação teórica alcançada, que tem evidenciado ao longo das décadas o impacto de múltiplos fatores no comportamento nas organizações (Hackman, 2009).

Um outro problema que tem sido associado ao COP tem sido o facto de este não possuir uma vasta história. Com efeito, artigos mais antigos relacionados com esta corrente remetem-se a um período relativamente recente, mais concretamente o ano 2000. Esta ideia é reforçada tanto pela escassa evidência de estudos de décadas anteriores; tanto pelo reduzido esforço empregue na fundamentação teórica de investigações anteriores (Hackman, 2009). Após uma breve análise, Hackman (2009) concluiu que, não obstante o reduzido suporte teórico apresentado pelo COP, muitos são os trabalhos que têm analisado o comportamento organizacional ao longo das últimas décadas, que remontam,

por exemplo, à primeira metade do século passado (e.g., Loveking, 1930; Marsten, 1917). Assim, pode-se afirmar que, apesar de existirem conceitos efetivamente recentes trazidos pelo COP, já muito se investigou no campo do comportamento organizacional. Ou seja, os investigadores já dispõem de bases teóricas que os dotam de conhecimentos relativamente equilibrados acerca dos aspetos negativos da vida organizacional. É este fator que torna pouco justificável o carácter tão “a-histórico” com que Hackman (2009) classifica os conhecimentos do COP, já que muitos dos seus “novos” conceitos derivam de conhecimentos anteriores (Hackman, 2009).

Outra limitação do COP refere-se à existência de demasiados conceitos cuja validade de constructo é diminuta. É um facto que os estudos neste âmbito apresentam vários conceitos com diferentes denominações e definições, contudo, a sua análise carece de um exame mais aprofundado das suas bases conceptuais, possibilitando a distinção empírica entre diferentes conceitos. Esta análise permite verificar se dois conceitos com denominações diferentes, em termos empíricos, se distinguem, efetivamente, um do outro ou se ambos se referem ao mesmo fenómeno. Ou seja, Hackman (2009) verificou que aos numerosos conceitos apresentados pelo COP (e.g., pertença, cooperação, satisfação) falta muitas vezes uma avaliação rigorosa da validade de constructo. Esta lacuna compromete a credibilidade de qualquer conceptualização e o desenvolvimento de uma teoria, já que a validade de constructo permite que se construa uma rede de relações entre os diferentes conceitos. Este tipo de validade é importante porque permite verificar que constructos são independentes ou quais os que estão causalmente relacionados entre si, tanto negativa como positivamente (Hackman, 2009). Para além disso, esta rede possibilita averiguar qual o nível atual de conhecimentos acerca de determinado aspeto. Tais conhecimentos, vão proporcionar uma melhor orientação do trabalho empírico, nomeadamente em pesquisas futuras na busca de aspetos cujos conhecimentos careçam de informação empírica (Hackman, 2009). Por último, importa ainda acrescentar que a análise da validade de constructo é importante, tanto para avaliar analisar as relações positivas ou negativas entre os conceitos, bem como para estabelecer a validade discriminante, i.e., demonstrar que as relações empíricas entre constructos conceptualmente independentes são, efetivamente, insignificantes (Hackman, 2009).

Neste seguimento, o autor acrescentou ainda o facto de a maioria das investigações do COP se sustentarem numa única estratégia metodológica. A maioria dos estudos neste campo tem apresentado um *design* transversal, o que impossibilita a inferência de causalidade, e tem utilizado como instrumentos de recolha medidas de

autorrelato (Hackman, 2009). Desta forma, e uma vez que o COP aborda conceitos tão subjetivos e por isso difíceis de medir, pode ser benéfico recorrer a outro tipo de medidas (e.g., medidas implícitas) e à adoção de abordagens metodológicas diferentes (e.g., longitudinal ou experimental) (Hackman, 2009).

Uma outra limitação apontada ao COP é o facto de este aceitar que as organizações possuem limitações. Isto é, assume à partida que as organizações têm problemas aos quais os indivíduos simplesmente se devem procurar adaptar de uma forma positiva e estruturada (Hackman, 2009). A problemática aqui é que esta abordagem de aceitação pode incorrer no erro de se perpetuarem realidades organizacionais efetivamente nocivas e perturbadoras para os colaboradores. Assim, de uma forma involuntária, esta postura pode acabar por contradizer os próprios postulados do COP (Hackman, 2009). É um facto que os conhecimentos e ferramentas fornecidas pelo COP têm um importante impacto na adaptação dos colaboradores às vicissitudes do quotidiano organizacional. Contudo, esta importância deveria ser emparelhada com uma atenção à criação, efetiva, de condições organizacionais que promovam as aprendizagens, o crescimento e a consequente adaptação (Hackman, 2009). Este desafio vem reforçar a necessidade de os investigadores do COP solucionarem a primeira limitação aqui assinalada: modificar o foco no nível individual e procurar explorar formas de análise em diferentes níveis para além deste, nomeadamente de aspetos estruturais positivos nos sistemas sociais em que os colaboradores se inserem no contexto organizacional (Hackman, 2009).

Por fim, o autor apontou ainda que o crescente interesse pelo COP pode estar associado à habitual atratividade dos paradigmas de investigação inovadores. Tal entusiasmo e otimismo trazidos por um novo paradigma podem traduzir-se, segundo o autor, num fenómeno de aceitação coletiva por aqueles que nele trabalham e estão envolvidos. Acresce ainda o risco de conceitos, métodos e estratégias de investigação unanimemente aceites fazerem com que acabem por se ignorar abordagens anteriores, cujo contributo poderia acrescentar potenciais informações relevantes a estes novos conhecimentos. Um segundo problema associado a esta atratividade associa-se a aspetos relacionados com os padrões e o rigor académicos com que se analisam os estudos científicos. Ou seja, verifica-se que, perante novos paradigmas, é usual que os padrões que tendem a avaliar a qualidade do trabalho teórico e empírico acabem por atenuar o grau de rigor com que analisam estudos subordinados ao paradigma. Este é um fenómeno a ter em atenção, já que é comumente verificado, quando surge qualquer paradigma, os seus fundadores procuram disseminar os novos conhecimentos, mesmo que tal implique

um relaxamento nos critérios de rigor aquando da decisão sobre a publicação dos estudos. Para que tal seja evitado, os principais autores do COP devem guiar as suas investigações e publicações pelos mais elevados padrões de honestidade intelectual. Isto vai garantir que tanto a qualidade da investigação, como da teoria que lhe deu origem, sejam recebidas com credibilidade pela comunidade científica (Hackman, 2009).

## **2.2.Capital psicológico positivo: Características e sustentação teórica**

Não obstante as limitações apontadas, o COP tem vindo a ganhar destaque no panorama da psicologia das organizações, indo além de um enquadramento das teorias do comportamento organizacional numa perspetiva positiva (Khandelwal & Khanum, 2017). Seguindo os pressupostos da psicologia positiva (i.e., foco nos pontos fortes e nas competências psicológicas positivas do indivíduo), esta corrente possibilitou que se delineassem critérios de inclusão de conceitos no âmbito da investigação e a aplicação de traços e comportamentos positivos nas organizações (Youssef & Luthans, 2007). Assim, com base nos constructos da psicologia positiva e na pesquisa empírica, ao longo dos anos analisaram-se diferentes conceitos positivos à luz dos critérios do COP. Destas investigações apenas quatro constructos foram identificados como respeitantes destes critérios: a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência (Cameron et al., 2003; Luthans & Youssef, 2007; Min et al., 2015; Nelson & Cooper, 2007).

A autoeficácia, que tem como base a Teoria da Cognição Social de Bandura (Bandura, 1997, 2012), corresponde à crença de um indivíduo na sua capacidade de concentrar a sua motivação, os seus recursos cognitivos e os seus cursos de ação. Estes aspetos são importantes já que são indispensáveis à execução bem sucedida de determinada tarefa num contexto específico (Stajkovic & Luthans, 1998), atingindo desempenho adequados (Newman et al., 2014). Geralmente, indivíduos com altos níveis de autoeficácia apresentam um maior sentido de controlo nos resultados que se propõem a atingir, assim como do sucesso face a desafios mais exigentes (Bandura, 1997). Por seu turno, a esperança consiste na energia e motivação direcionadas a um determinado objetivo (numa tarefa específica e num contexto definido) (*agency*) combinadas com os caminhos definidos para a concretização do mesmo (*pathways*) (Snyder et al., 1991). Indivíduos com maior esperança demonstram uma maior energia direcionada aos objetivos, manifestando maior aptidão para criar caminhos alternativos para os atingir (Luthans, Norman et al., 2008). O otimismo é descrito na psicologia positiva como uma expectativa positiva generalizada em relação ao futuro (Avey et al., 2011; Scheier et al.,

2001) e ainda como um estilo explicativo positivo de atribuição de eventos positivos a causas pessoais, permanentes e generalizáveis e de eventos negativos a causas externas, temporárias e referentes a situações específicas (Seligman, 1998). Indivíduos com níveis de otimismo superiores tendem a criar expectativas mais positivas o que faz com que, por um lado, se sintam mais motivados para perseguir os seus objetivos e, por outro, lidem com situações mais exigentes (Newman et al., 2014; Seligman, 1998). Por último, a resiliência consiste na capacidade que um indivíduo apresenta em se recuperar ou se readaptar perante adversidades, conflitos, fracassos ou mesmo eventos positivos e de progresso quando surge um incremento da responsabilidade (Luthans, 2002). Esta capacidade para enfrentar com sucesso mudanças, adversidades ou riscos significativos pode alterar-se ao longo do tempo, podendo beneficiar em presença de fatores de proteção, individuais ou ambientais (Luthans, 2002; Stewart et al., 1997). Indivíduos com um grau superior de resiliência tendem a manifestar uma melhor adaptação tanto a alterações no seu contexto externo como quando confrontados com experiências negativas (Luthans et al., 2006; Newman et al., 2014).

A análise destes constructos evidenciou a existência de linhas comuns entre si, linhas essas que compartilham uma base de conceptualização assente numa interpretação positiva das realidades e contextos e numa maior probabilidade de sucesso sustentada na perseverança e esforço motivado (Luthans, Avolio et al., 2007). A variância partilhada por estes quatro conceitos de primeira ordem integra-os num só constructo multidimensional de ordem superior que, desde o início, se destacou enquanto preditor, por exemplo, da satisfação no trabalho e da *performance*: o capital psicológico positivo (PsyCap) (Luthans, Avolio et al., 2007).

A existência deste conceito multidimensional é corroborada por duas teorias, Teoria dos Recursos (Hobfoll, 2002) e Teoria *Broaden-and-built* (Fredrickson, 2001). Não obstante cada um dos constructos individuais do PsyCap dispor de validade discriminante e preditiva, tendo sido estes empiricamente identificados como constructos distintos (Luthans, Avolio et al., 2007), a Teoria dos Recursos de Hobfoll (2002) trouxe a ideia de que as dimensões que compõem este conceito são mais bem compreendidas quando organizadas num fator de ordem superior. Assim, esta teoria veio suportar o facto de se considerar mais pertinente analisá-las enquanto dimensões subjacentes a um constructo mais amplo em vez de individualmente. Ou seja, os mecanismos compartilhados por cada um destes conceitos manifestam-se e enquadram-se teoricamente num constructo de ordem superior e multidimensional, o PsyCap (Avey et

al., 2011). Já a Teoria *Broaden-and-built* começou por apresentar evidências teóricas e empíricas de que as emoções positivas se associam a um incremento dos mecanismos de pensamento-ação. Estes mecanismos interagem de forma combinada entre si, originando um processo que denomina a própria teoria, que se traduz no desenvolvimento de recursos físicos, sociais e psicológicos. Suportados por esta teoria, estes processos oferecem uma explicação para a relação do PsyCap com o surgimento de resultados desejáveis nas organizações, assim como para a redução de resultados indesejáveis (Avey et al., 2011). Para além disso, a identificação destes mesmos processos suporta a planificação de intervenções baseadas em evidências com vista ao desenvolvimento do PsyCap no local de trabalho (Luthans, Avey, 2008; Youssef-Morgan, 2014). Estas duas teorias suportam o modo integrado, interativo e abrangente com que as dimensões do PsyCap (i.e., esperança, autoeficácia, otimismo e resiliência) atuam na procura motivada pelo sucesso e pelos resultados organizacionais desejáveis (Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Avey et al., 2008). Conceptualmente, o PsyCap define-se como:

um estado psicológico positivo de desenvolvimento de um indivíduo caracterizado por: (1) ter confiança (autoeficácia) para assumir e fazer o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre ter sucesso agora e no futuro; (3) persistir em direção a metas e, quando necessário, redirecionar caminhos para metas (esperança) para ter sucesso; e (4) quando perante problemas e adversidades, se sustenta e recupera indo até além (a resiliência) para alcançar o sucesso. (Luthans et al., 2015, p. 2)

Para além da sua definição, importa apresentar as particularidades do PsyCap que têm vindo a ser identificadas pela investigação. Esta análise é útil tanto em termos operacionais, como para compreender de que modo este constructo se enquadra no COP, correspondendo aos seus critérios (Avey, 2014).

Em primeiro lugar, para além do seu carácter multidimensional, que surge a partir da variância partilhada das suas quatro dimensões, o PsyCap tem com principal particularidade o facto de ser aplicado única e exclusivamente ao meio laboral. Segundo Avey (2014), esta característica traduz-se no facto de um indivíduo poder apresentar um nível de PsyCap profissional alto ao mesmo tempo que noutros domínios (e.g., família) apresenta níveis mais reduzidos. Ou seja, um mesmo indivíduo pode, por um lado, apresentar um PsyCap incrementado na persecução das suas metas laborais, sendo, por exemplo, mais resiliente face a desafios no domínio laboral, mas num outro contexto apresentar reduzidos níveis de esperança e resiliência. Apesar de tudo, importa assinalar

que esta premissa começa a ser cada vez mais invalidada, já que têm vindo a surgir estudos aplicando o PsyCap a outros domínios, como no contexto educacional (e.g., Liran & Miller, 2017; Luthans et al., 2019; Siu et al., 2014; Wang et al., 2014).

Outra particularidade do PsyCap associa-se à sua estabilidade enquanto constructo: por um lado, é mais estável do que as emoções, mas por outro, é mais aberto à mudança do que a personalidade (Luthans, Avolio et al., 2007). Esta característica coloca em evidência o carácter *state-like* deste constructo (Avey, 2014) e tem vindo a ser observada em intervenções onde se verificou um incremento dos níveis de PsyCap nos participantes (e.g., Luthans et al., 2010; Salanova & Ortega-Maldonado, 2019). Neste tópico importa ainda investigar em que aspetos se sustentam as alterações verificadas no PsyCap ao longo do tempo, assunto em torno do qual os estudos sobre este conceito se têm debruçado (Avey, 2014).

Uma outra característica é o facto do PsyCap ser mensurável, existindo até à data da presente dissertação seis instrumentos para o aferir, nomeadamente: o *Psychological Capital Questionnaire 24* [PCQ-24], *Psychological Capital Questionnaire 12* [PCQ-12], *Compound PsyCap Scale* [CPC-12]; *Optimism, Resilience, Hope, and Self-efficacy Questionnaire* [OREA] e *Psychological Capital* e ainda, para minimizar problemas relacionados com a desejabilidade social dos instrumentos de autorrelato, o *Implicit PsyCap Questionnaire* (I-PCQ), uma medida mais recente que se demarca da metodologia assente no autorrelato, introduzindo uma medida implícita (Harms & Luthans, 2012).

Um outro aspeto que reforça a integração do PsyCap no campo do COP é o facto de estudos passados (e.g., Avey et al., 2011; Avey, 2014) o terem identificado enquanto um importante preditor de atitudes (e.g., satisfação no trabalho e *commitment* organizacional) e comportamentos laborais (e.g., comportamentos de cidadania organizacional) desejáveis, e ainda da *performance* dos colaboradores. Esta particularidade reforça a pertinência em procurar compreender em que aspetos as organizações se podem focar para mais eficazmente desenvolver o PsyCap.

Ou seja, uma vez que o PsyCap tem vindo a ser relacionado de forma significativa e consistente com consequentes organizacionais associados à *performance* e sucesso dos colaboradores (e, consequentemente, da organização) é importante identificar e analisar que atributos específicos (i.e., antecedentes) estão na sua génese e são críticos para o seu desenvolvimento (Avey, 2014). Tal pode ser averiguado, por exemplo, através do estudo dos antecedentes do PsyCap, como é o caso da presente dissertação.

Avey (2014) apontou ainda que o PsyCap tem a particularidade de se constituir enquanto uma condição de evolução individual, sendo mais frequentemente operacionalizado a partir do próprio indivíduo. Com efeito, mesmo ao nível da análise, Avey (2014) também verificou que a maioria dos estudos analisaram este conceito em termos individuais, sendo em número muito reduzido os estudos que analisaram o seu papel ao nível das equipas (e.g., Dawkins et al. 2018; Walumbwa et al., 2011).

Em conclusão, estas características possibilitaram que o PsyCap se integrasse perfeitamente no campo de investigação do COP, cumprindo todos os seus critérios. Isto é, em primeiro lugar baseia-se na teoria, nomeadamente no paradigma da psicologia positiva, que enfatiza os aspetos psicológicos positivos e os pontos fortes dos colaboradores enquanto fontes de vantagem competitiva; está associado a um estado psicológico que tem adjacentes os padrões de conduta positivos numa organização, os quais dispõem de sustentação teórica, o que permite que seja um constructo mensurável; por fim, associa-se a resultados positivos para a organização, como a melhoria da *performance* dos colaboradores e, conseqüentemente, das organizações (Luthans et al., 2005). Rapidamente, o PsyCap se enraizou no movimento da psicologia positiva e se estabeleceu enquanto medida comparável e complementar às medidas de capital humano, social e físico. Constituiu-se como um dos principais constructos do COP e tornou-se num fator psicológico fulcral no âmbito organizacional e na gestão de recursos humanos, principalmente porque se focou no potencial dos trabalhadores como o principal fator distintivo e de vantagem competitiva para as organizações contemporâneas (Luthans et al., 2005).

### **2.3. Capital: Financeiro, económico, intelectual, social e psicológico**

A base do conceito de capital provém da área da economia e é detentora de uma longa e complexa história. Os primeiros teóricos da área definiram-no como “um fator de produção que se produz a si mesmo a partir de outros *inputs*” (Blair, 2011, p. 51). Em termos práticos, considerava-se existir capital quando num processo de produção de fatores primários (i.e., matérias-primas e trabalho - geralmente medido pela quantidade de tempo que os trabalhadores gastam na produção) era possível acrescentar parte de *outputs* de um processo anterior. Ou seja, quando parte dos *outputs* de produções anteriores não era imediatamente consumida era possível a sua aplicação/investimento numa fase posterior, contribuindo para o incremento da produção por unidade de trabalho (Blair, 2011). Ao longo dos últimos anos, esta perspetiva tradicional de capital económico

tem vindo a ser estendida a diversos contextos sociais e psicológicos (Larson & Luthans, 2006). Por outras palavras, aplicou-se a ideia base do capital económico, onde os recursos são investidos e alavancados para um retorno futuro. No contexto da gestão de recursos humanos esta noção contribuiu para o surgimento do conceito de capital humano (Luthans et al., 2006). Assim, esta postura tradicional, que havia priorizado o capital económico (i.e., elementos financeiros e tangíveis, como instalações e equipamentos), tem vindo a alterar-se e os líderes procuram cada vez mais focar-se, não apenas nos aspetos tangíveis e recursos físicos das organizações, mas também em elementos relacionados com os recursos humanos. Estes, por seu turno, de um modo geral, são aquilo que compõe o capital humano: “humano” referindo-se aos colaboradores de todos os níveis da organização; e “capital”, termo da economia, referindo-se ao conjunto de recursos organizacionais que são investidos com vista a um retorno futuro (Luthans et al., 2004). O capital humano é então composto pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e competências que se manifestam em termos da *expertise* de um colaborador. Estes elementos são difíceis imitar e duplicar, o que o torna o capital humano num fator determinante para alcançar vantagens competitivas sustentáveis para os negócios das organizações (Kim et al., 2017).

Apesar de não ser uma ideia exatamente recente, o capital humano ganhou crescente popularidade na segunda metade no século XX, onde diversos trabalhos (e.g., Becker, 1962, 1964; Mincer, 1958, 1970; Schultz, 1959, 1961, 1971) demonstraram que, não obstante o investimento contínuo em capital financeiro ser essencial para as áreas de uma organização, torna-se cada vez mais claro que ele não é o único fator necessário por si só (Antunes & Cunha, 2014). Por este motivo, os estudos têm vindo a reforçar a importância de cada vez mais se investir numa forma ótima de gerir o capital humano, procurando usufruir ao máximo do seu potencial enquanto meio de obter vantagens competitivas (Luthans & Youssef, 2004). Assim, em termos mais gerais e segundo uma perspetiva macroeconómica, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1996) considerou o capital humano como um importante impulsionador da competitividade, da economia e da prosperidade, não só das organizações propriamente ditas, mas de um país. A mesma entidade, anos mais tarde (2001), apresentou uma definição mais completa, caracterizando o capital humano como o conjunto de conhecimentos, competências e destrezas que estão presentes nos indivíduos (Antunes & Cunha, 2014), das quais se destacam a comunicação e as competências interpessoais, a autodisciplina, a capacidade de se autorregular e tomar

decisões, tendo como base valores éticos e objetivos de vida. Segundo a mesma conceptualização, este constructo engloba aspetos como a saúde mental, emocional e física, assim como a motivação (Antunes & Cunha, 2014).

Não obstante a vasta literatura acerca desta temática, a definição de capital humano ainda não é consensual, pelo que este constructo tem vindo a ser analisado segundo diferentes abordagens (Antunes & Cunha, 2014). Em primeiro lugar, numa visão organizacional, apesar de similarmente não existir uma definição consensual, as definições têm em comum o facto de considerarem o capital humano mediante as dimensões que o compõem. Ou seja, por um lado, Becker (1964) associa o capital humano aos conhecimentos e habilidades dos indivíduos, mas também à sua personalidade, aparência, experiência e reputação (Antunes & Cunha, 2014), elementos que resultam do investimento na educação e formação dos colaboradores e que têm como finalidade o aumento da produtividade e do rendimento. Esta perspetiva evidencia o carácter do capital, no seu cariz económico, tudo porque a educação e a formação são encaradas como um investimento inicial cuja “acumulação” deverá resultar num incremento das competências e da *performance* do colaborador, maximizando assim a sua produtividade (e, conseqüentemente, da organização) ao longo do tempo (Antunes & Cunha, 2014).

Recentemente, novas abordagens de capital humano surgiram, não tão ligadas à sua dimensão económica, mas orientadas para componentes que focam o papel dos colaboradores na sua capacidade de inovação e renovação estratégica, e ainda como uma fonte de vantagem competitiva (Antunes & Cunha, 2014). Cada vez mais, alinhar o capital humano ao planeamento estratégico da organização passou a estar associado ao sucesso e à competitividade (Luthans et al., 2004). Neste contexto, as definições mais recentes passaram a incluir o seu carácter enquanto elemento intangível, diferenciador e de vantagem competitiva, enquadrando-o na Teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* ou RBV), que se foca nos aspetos intangíveis das organizações. Esta conceptualização, à luz desta teoria, enaltece, então, o papel preponderante do capital humano para a criação de vantagens, graças ao seu carácter raro, único e de difícil replicação (Antunes & Cunha, 2014). Estas definições também têm em comum o facto de considerarem que se deve investir no capital humano, uma vez que os colaboradores, aos quais estes investimentos se dirigem, são quem permite que a organização atinja os objetivos estratégicos a que se propõe, alcançando assim uma vantagem competitiva (Antunes & Cunha, 2014). Por exemplo, Chen e Lin (2003) caracterizam-no como um conjunto de vantagens competitivas valiosas e únicas obtidas através de investimentos,

por parte das organizações, nos talentos e nas tecnologias, que devem ser protegidos do alcance de organizações concorrentes. Por seu turno, seguindo a mesma linha, Edvinsson e Malone (1997) descreveram o capital humano como um conjunto de aptidões, conhecimentos, capacidades e experiências individuais que são relevantes para a função que exercem (Antunes & Cunha, 2014). A esta última definição acrescentou-se ainda o facto de existir a capacidade de adquirir novos conhecimentos que permitam aglomerar mais conhecimentos, habilidades e experiências (Antunes & Cunha, 2014).

Considerando estas características, é possível concluir que a prosperidade das organizações está também relacionada com o modo como se processa o recrutamento e a seleção, a formação e a capacidade de retenção do capital humano (Hsu et al., 2014). Para tal, as organizações têm cada vez mais atenção a critérios associados ao capital humano, procurando incluir nos seus processos de recrutamento e seleção aspetos como a experiência do candidato ou as suas habilitações literárias (Antunes & Cunha, 2014).

Existem ainda conceptualizações mais específicas de capital humano, apresentando perspetivas mais circunscritas deste constructo, nomeadamente Norhaug (1993) considerou este tipo de capital em termos de duas dimensões: motivação e capacidade. Ou seja, o capital humano de uma organização consiste, por um lado, na capacidade dos seus colaboradores em realizar as tarefas solicitadas e, por outro, no seu grau de motivação e empenho face às mesmas (Antunes & Cunha, 2014). Ainda no que diz respeito à conceção deste constructo, em termos das suas componentes, pode-se focar a proposta de Gratton e Ghoshal (2003). Estes autores consideraram três dimensões de capital humano, traduzidas em três tipos de capital determinados por três tipos de recursos comuns a todos os sujeitos: o capital intelectual, que inclui recursos como o conhecimento latente (i.e., implícito), as competências de aprendizagem, o grau de complexidade cognitiva e todo o conjunto de habilidades especializadas que vão sendo desenvolvidas ao longo do tempo (Antunes & Cunha, 2014); o capital emocional, que inclui aspetos como os valores éticos associados à integridade pessoal, a capacidade de autoconsciência, a ambição, a coragem e a resiliência (Antunes & Cunha, 2014); e, ainda, o capital social, que se relaciona com as “redes sociais” que possibilitam aceder a recursos que determinada rede possui e aspetos relacionados com a socialização e autoconfiança. A perspetiva de Gratton e Ghoshal (2003) vem contradizer o postulado dominante nesta área, já que quando se pesquisa especificamente por definições de capital intelectual, a grande maioria dos autores identificam o capital humano enquanto uma das dimensões desta forma de capital (Antunes & Cunha, 2014). Ou seja, segundo esta perspetiva, o

capital intelectual é conceptualizado em termos de uma estrutura tripartida (Antunes & Cunha, 2014), cujas dimensões são o capital relacional (que analisa as relações que se estabelecem com outras partes, e.g., clientes, fornecedores, canais de distribuição), capital organizacional (que consiste no valor resultante das estruturas representadas em ativos de propriedade intelectual e infraestrutura) e o próprio capital humano (capacidades, conhecimentos, inovação, adaptabilidade, experiência e educação dos colaboradores) (Kramar et al., 2011).

Não obstante este aspeto e as diferentes conceptualizações deste conceito, uma definição consensual é que o capital intelectual consiste no fluxo de conhecimento disponível para determinada organização (Kramar et al., 2011). Traduzindo-se, assim, em todo o conhecimento que as organizações dispõem e ao qual podem recorrer, por forma a obter uma vantagem competitiva (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Esse conhecimento pode incluir aspetos explícitos (i.e., podem ser escritos ou verbalizados) e tácitos (i.e., baseados na intuição, emoção e crenças) (Antunes & Cunha, 2014). Neste contexto, estudos têm verificado ligações entre o capital intelectual e um outro tipo de capital, que embora pertencente à área da sociologia, tem vindo a ser alvo de um crescente interesse pela área da gestão de recursos humanos, o capital social. O capital social tem desencadeado um crescente interesse, dado o seu contributo ao nível das organizações (Alkahtani et al., 2020). Este capital, consideravelmente mais subtil e intangível, é mais difícil de medir do que o capital humano, já que alude a recursos relacionados com a confiança, os relacionamentos, as redes de contacto (Luthans et al., 2004), as normas e as interações próximas entre os colaboradores (Alkahtani et al., 2020). O capital social surge enquanto produto destas interações sociais, que resultam numa coordenação mais estreita e numa melhor ação coletiva entre os membros da organização (Putnam, 2001). Desta forma, à semelhança do capital humano, o capital social constitui-se como uma forma de capital que valoriza competências específicas dos colaboradores com a finalidade de obter benefícios para a *performance* da organização (Milana & Maldaon, 2015). Neste caso, tais benefícios são obtidos em virtude da participação dos colaboradores em redes ou em outras estruturas sociais (Larson & Luthans, 2006; Luthans et al., 2004).

Este capital tem como base o suporte social de que os colaboradores dispõem e que é pautado por relações sociais baseadas na confiança mútua e assentes em normas específicas e compartilhadas (Alkahtani et al., 2020). Este aspeto traduz-se numa melhoria da infraestrutura organizacional, facilitando mudanças significativas quando necessário (Alkahtani et al., 2020). Deste modo, uma organização com níveis mais altos

de capital social regista uma comunicação e partilha de informações mais eficiente, o que faz com que os seus membros adquiram um sentido de trabalho em equipa, de reciprocidade e de compromisso mais proeminentes (Read, 2014; Wagner, et al., 2015). Numa revisão da literatura, Adler e Kwon (2002) concluíram que o capital social tem um impacto positivo tanto em áreas relacionadas com a gestão de recursos humanos (e.g., sucesso na carreira, rotatividade entre cargos, remuneração e auxílio na procura de emprego), como em áreas relacionadas com a estrutura organizacional (e.g., troca de recursos entre unidades, empreendedorismo, relações com fornecedores, redes regionais de produção e trocas de informações e aprendizagem com outras organizações) (Alkahtani et al., 2020).

Em suma, enquanto o capital humano é simplesmente "o que se sabe", o capital social complementa-o acrescentando a componente "quem se conhece". Manifesta-se, assim, em termos de um recurso de suporte social tanto dentro da organização (e.g., a quem posso recorrer para obter ajuda na resolução deste problema?) como no seu exterior (e.g., quem me pode aconselhar sobre como encontrar o melhor preço e qualidade na tomada de decisão de compra?) (Luthans et al., 2004). Importa, finalmente, acrescentar que a pertinência do capital social se deve ao facto de que este assegura uma componente contextual na qual o capital humano se enquadra. Para além de que caracterizar uma organização quanto ao seu capital humano, sem atender ao seu capital social, é bastante incipiente, já que todos os membros de uma organização, direta ou indiretamente, estabelecem interações entre si (Larson & Luthans, 2006). Assim, à semelhança do que se verifica com o capital humano, reconhecer e investir no capital social parece ser uma opção fundamental para o sucesso e a vantagem competitiva das organizações atuais (Antunes & Cunha, 2014). A crescente atenção atribuída aos capitais humano e social coincidiu com o desabrochar da psicologia positiva, num momento em que Martin Seligman desafiou o campo da psicologia a adotar uma nova abordagem, mudando o foco até aí baseado no modelo médico, baseado numa perspetiva reparadora, passando a enaltecer os aspetos positivos, como a saúde e a vitalidade dos indivíduos (Luthans et al., 2004). Esta postura foi transposta para o contexto organizacional, que originou uma nova forma de encarar o comportamento organizacional, baseada na análise e aplicação prática de competências psicológicas orientadas de um modo positivo e que poderiam ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas, com vista ao incremento do desempenho profissional e do bem-estar (Luthans, 2002). Ainda neste contexto procurou-se adequar as características do trabalho às necessidades e preferências dos colaboradores tanto

quanto possível, alinhando as metas pessoais dos colaboradores às metas organizacionais (Luthans et al., 2004).

Assim, surgiu o PsyCap, um capital que focava aspetos relacionados com os colaboradores, que por estarem relacionados com a psicologia positiva, procuravam destacar e enaltecer os aspetos positivos dos indivíduos (Antunes & Cunha, 2014). Por se enquadrarem na psicologia positiva e, mais especificamente no COP, tais aspetos destacaram-se por ser mensuráveis, abertos ao desenvolvimento e por poderem ser geridos de forma a alcançar um desempenho mais eficaz (Luthans, 2002). Propôs-se uma forma alternativa de capital que poderia ser aplicada à força de trabalho de forma semelhante ao capital social e intelectual, mas que atribuía um especial foco ao capital psicológico positivo dos colaboradores (Temizkan, 2019). Resumidamente, o PsyCap acabava por englobar a capacidade de os colaboradores transportarem o seu capital humano, social e económico para a organização, promovendo a sua autoeficácia e enaltecendo os seus aspetos positivos (Bergheim et al., 2015; Eid et al., 2012). À semelhança do capital humano e do capital social, o PsyCap também pode ser alvo de investimento e gestão. Contudo, ao contrário do capital financeiro tradicional (e de outros aspetos tangíveis), tal pode ser efetuado com um custo monetário reduzido, já que as capacidades psicológicas em que o PsyCap se foca têm a característica de serem abertas ao desenvolvimento, por exemplo, através de programas de intervenção específicos, e todas têm diretrizes comprovadas para seu aprimoramento (Luthans et al., 2004). Assim, este conceito distingue-se das outras formas de capital relacionadas com as pessoas (e.g., capital humano e social), na medida em atribuiu este cariz *state-like* aos conhecimentos e habilidades dos colaboradores. Traz assim à tona que as competências dos colaboradores podem ser trabalhadas e aprimoradas através da experiência e do investimento em formação (Newman et al., 2014).

Enquanto o capital humano se cinge a aspetos relacionados com o que os colaboradores já sabem e o capital social analisa as redes sociais e de suporte em que se inserem, o PsyCap preocupa-se, não só com quem os colaboradores são, mas, acima de tudo, na pessoa em que potencialmente se podem tornar e, sobretudo, no potencial impacto positivo que tal processo pode ter na *performance* de uma organização e na sua prosperidade (Newman et al., 2014). Este capital apresenta uma definição que vai para além da fornecida pelo capital humano (“o que se sabe”) e social (“quem se conhece”), já que se foca diretamente em aspetos intrínsecos do colaborador (Luthans et al., 2006). Ou seja, este capital aborda aspetos mais individuais e comportamentais, considerando o

seu impacto na *performance* dos colaboradores, nomeadamente incrementando os comportamentos positivos no local de trabalho e reduzindo os comportamentos negativos e o stresse (Hsu et al., 2014).

Em suma, apesar de o investimento contínuo em capital financeiro e social ser essencial para a sobrevivência de uma organização, torna-se cada vez mais claro que este investimento não é suficiente para a manutenção da competitividade das organizações (Chiavenato, 2014). Os estudos revelam, cada vez mais, que investir na forma como se gere o capital humano, social e psicológico para usufruir do potencial dos colaboradores é crucial para o sucesso e a excelência organizacional (Luthans & Youssef, 2004). É cada vez mais evidente que, para usufruir ao máximo do potencial impacto e valor dos recursos humanos, é imprescindível que as organizações invistam e procurem desenvolver estas três formas de capital (Larson & Luthans, 2006).

#### **2.4. Capital psicológico: Evidência empírica**

Atualmente, pode-se afirmar que o PsyCap se estabeleceu enquanto um recurso estratégico para as organizações, estatuto que tem vindo a ganhar crescente atenção por parte dos investigadores, dado o seu impacto no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, na manutenção da competitividade das organizações (Ardichvili, 2011). Neste contexto, estudos suportados pela Teoria dos Recursos analisaram os aspetos relacionados com a vantagem competitiva sustentável para as organizações deste conceito. Estes estudos demonstraram existir uma relação positiva entre o PsyCap e as atitudes, os comportamentos e o desempenho dos funcionários em diferentes níveis de análise (Newman et al., 2014). Verificou-se, ainda, que tal impacto se traduz em efeitos positivos e negativos (e.g., aspetos positivos incluem o *commitment* organizacional, a satisfação no trabalho e as emoções positivas; aspetos negativos incluem o stresse, o absentismo e o *turnover*) (Köse et al., 2018). Estas evidências justificam e reforçam a crescente popularidade deste recurso (Crook et al., 2011), que se traduz numa capacidade psicológica crítica, já que permite que os colaboradores lidem com dificuldades no trabalho, originando resultados positivos para a organização (Bouzari & Karatepe, 2017; Kim, et al., 2017; Newman et al., 2014). Sendo assim, quanto mais eficazes, esperançosos, resilientes e otimistas os colaboradores se sentirem, melhor vão lidar com os obstáculos profissionais (Ozturk & Karatepe, 2019). Para além disso, colaboradores com maior PsyCap vão ser mais resistentes às adversidades e vão ser proativos na tomada de medidas que atenuam os aspetos desmotivantes do trabalho, dos colegas e do próprio

ambiente laboral (Adeel et al., 2019). Por exemplo, numa situação de confronto e com *feedback* negativo, um colaborador que apresente uma maior resiliência, vai persistir mais nessa tarefa, procurando aperfeiçoá-la, em vez de se desmotivar e abandoná-la (Adeel et al., 2019).

Estes resultados são, essencialmente, fruto de quatro mecanismos que caracterizam a ação do PsyCap: conotação, avaliações cognitivas positivas, emoções positivas e mecanismos sociais (Youssef & Luthans, 2013). Em primeiro lugar, a conotação traduz-se no cariz deliberado, esforçado e intencional inerente à motivação e ao comportamento proativo (Stratman & Youssef-Morgan, 2019). Isto é, consiste num esforço consciente para proceder a ações autodeterminadas (Gerdes & Stromwall, 2008), o que facilita a agência. Este último fator suporta, tanto a intencionalidade da ação, como o sentimento de controlo sobre a mesma. Deste modo, estes mecanismos vão promover a escolha de metas desafiadoras e o investimento de energia, independentemente dos obstáculos que possam surgir (Youssef-Morgan, 2014). Por seu turno, as avaliações cognitivas positivas não são mais do que interpretações positivas das circunstâncias e das probabilidades de sucesso, as quais atuam como um fator amenizador de possíveis acontecimentos negativos ou contratempos (Stratman & Youssef-Morgan, 2019). Estas avaliações permitem evocar memórias positivas, de um modo seletivo, permitindo que o colaborador encare e reenquadre circunstâncias negativas segundo uma perspetiva positiva (Stratman & Youssef-Morgan, 2019, p. 16). Por exemplo, encarar um evento profissional, à partida indesejável, como uma oportunidade para desenvolver as suas competências, ao mesmo tempo que promove o seu sentido de perseverança ao lidar com contrariedades profissionais (Stratman & Youssef-Morgan, 2019). Por último, o PsyCap está relacionado com emoções positivas. Tudo porque, e segundo a Teoria *Broaden-and-built* (Fredrickson, 2001), as emoções positivas impulsionam o surgimento de mecanismos de pensamento-ação, que se traduzem numa maior criatividade e diversidade de soluções a adotar aquando da resolução de problemas (Luthans et al., 2011). Este mecanismo aparenta ser determinante quando os colaboradores enfrentam experiências negativas, já que permite promover uma estruturação e reparação mais eficaz dos recursos laborais físicos, sociais e psicológicos (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

#### ***2.4.1. Resultados organizacionais do PsyCap: Evidência empírica***

O PsyCap tem vindo a associar-se a melhorias ao nível motivacional e comportamental dos colaboradores (Temizkan, 2019). Existem cada vez mais evidências

empíricas que demonstram o impacto positivo do PsyCap nas atitudes, nos comportamentos e nos resultados de trabalho. Por outro lado, este conceito está também negativamente associado a atitudes e comportamentos indesejáveis (Avey et al., 2011; Newman et al., 2014). Durante os últimos anos estes resultados têm sido apresentados e sistematizados através de meta-análises e revisões sistemáticas da literatura (e.g., Avey et al., 2011; Newman et al., 2014; Wu & Nguyen, 2019) e podem ser agrupados em termos do impacto do PsyCap nas atitudes individuais, nos comportamentos individuais, no desempenho dos colaboradores, no bem-estar individual e ainda em outros resultados.

**2.4.1.1. O PsyCap nas atitudes individuais.** Vários estudos têm evidenciado o impacto positivo do PsyCap no surgimento de atitudes desejáveis, como o *commitment* organizacional (e.g., Avey et al., 2011; Jain & Kumar, 2017; Newman et al., 2014), a intenção de permanecer na organização (e.g. Avey et al., 2011; Min et al., 2015; Newman et al., 2014; Schuckert et al., 2019) e a satisfação no trabalho (Adeel et al., 2019; Avey et al., 2011; Kim et al., 2017; Larson & Luthans, 2006; Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans, Norman et al., 2008; Newman et al., 2014). Este impacto é explicado pelo facto de os colaboradores com elevados níveis de PsyCap apresentarem expectativas mais positivas relacionadas com os acontecimentos no seu trabalho (otimismo), terem mais confiança nas suas competências para atingir os seus objetivos e para criar o seu próprio sucesso (autoeficácia e esperança), e serem mais resistentes perante contrariedades laborais (resiliência) (Wu & Nguyen, 2019).

Deste modo, colaboradores com um PsyCap mais alto revelam níveis superiores de satisfação no trabalho (Luthans, Avolio et al., 2007) e de *commitment* com a organização (Luthans, Norman et al., 2008) porque detêm mais expectativas de sucesso e uma maior confiança nas suas próprias competências, aspetos associados ao otimismo e à autoeficácia, respetivamente (Avey et al., 2011). Adjacente a estas expectativas, uma melhor *performance* (associada a níveis mais elevados de esperança e autoeficácia) surge a partir de um processo cognitivo que se manifesta em termos de uma sensação de maior satisfação pessoal com as tarefas e, conseqüentemente, numa maior satisfação laboral (Judge et al., 2001). Este estado psicológico positivo incrementa a motivação dos colaboradores, que passam a esforçar-se mais para obter um bom desempenho laboral, o que também vai ter conseqüências na sua satisfação com o trabalho (Luthans, Avolio et al., 2007). Por seu turno, colaboradores resilientes e otimistas vão ser mais resistentes aos aspetos negativos dos contratemplos profissionais, já que são mais competentes na

formação de expectativas positivas (Kim et al., 2017). Ou seja, para além de expectativas positivas acerca dos seus resultados futuros, indivíduos com PsyCap mais alto têm uma maior confiança na sua capacidade para lidar com vários desafios relacionados com o trabalho.

O aumento do *commitment* como resultado do PsyCap justifica-se pelo facto de a organização responder às necessidades de autoeficácia e de realização dos colaboradores com níveis PsyCap mais desenvolvidos. Isto vai fazer com que os colaboradores se mostrem mais predispostos a envolverem-se e a entusiasmarem-se com o seu trabalho (Avey et al., 2011). Assim, e considerando a dimensão otimismo, indivíduos com níveis superiores de PsyCap demonstram uma maior receptividade a alterações nas suas organizações. Esta característica vai atenuar sentimentos que tendem a surgir neste tipo de situações e que acabam por resultar em situações de cinismo (Wu & Nguyen, 2019). Deste modo, o otimismo em relação ao futuro e a confiança nas próprias capacidades para obter sucesso no trabalho vão fazer com que os colaboradores estejam mais propensos a: (a) assumir o controlo das suas decisões; (b) definir objetivos mais desafiantes para si (Bandura, 1997); e (c) reunir os esforços e recursos necessários, e perseverar perante as adversidades que possam surgir (Wu & Nguyen, 2019). Esta postura acaba por resultar numa redução das intenções de *turnover* (Avey et al., 2011).

Pode-se ainda finalizar acrescentado que, considerando o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), em contextos de constante desequilíbrio entre as exigências e os recursos laborais, a presença de recursos psicológicos positivos (e.g., autoeficácia e otimismo) pode ter um importante impacto enquanto atenuante da pressão e das exigências destes cenários (Avey et al., 2011). Nestes contextos, os componentes do PsyCap agem enquanto suavizadores do stresse e da ansiedade causados pelas constantes exigências laborais, as quais podem conduzir à exaustão e ao comprometimento da saúde. Com efeito, estudos têm vindo a identificar relações negativas entre o PsyCap e o stresse e a ansiedade (Avey et al., 2009), bem como relações positivas com o bem-estar ocupacional (Avey, Luthans, Smith & Palmer; Kim et al., 2017).

**2.4.1.2. O PsyCap nos comportamentos individuais dos colaboradores.** Um outro resultado positivo associado ao PsyCap tem sido o surgimento de comportamentos de cidadania organizacional (CCO) (Wu & Nguyen, 2019). Os CCO são comportamentos extra-papel que, embora não constando do sistema formal de recompensas da organização, em conjunto, promovem um funcionamento eficaz da mesma. Podem

manifestar-se em dois níveis: orientados para o indivíduo (i.e., direcionados a outros colaboradores: ficar até tarde no trabalho para ajudar um colega de trabalho ou apoiar um novo colaborador); e orientados para a organização num nível macro (i.e., comportamentos direcionados à organização propriamente dita: participar em eventos organizacionais mais informais) ou fazer trabalho voluntário na comunidade, indicando o apoio do empregador (Avey et al., 2011). Neste contexto, os estudos têm verificado que colaboradores com um PsyCap mais elevado tendem a avaliar o ambiente de trabalho de uma forma mais positiva (Luthans, Youssef et al., 2007), encarando-o com maior otimismo. Este fator faz com que estejam predispostos para contribuir de um modo mais ativo para as suas organizações, empregando esforços que vão para além do que é requerido formalmente à sua função (Avey et al., 2011). Tal como outros resultados associados ao PsyCap, também este é suportado pela Teoria Broaden-and-Built de Fredrickson (2001). Isto porque a experiência de emoções positivas intensifica a disponibilidade de mecanismos de pensamento-ação, incrementando assim os comportamentos extra-papel proativos, como partilhar ideias criativas ou apresentar sugestões de melhoria para o funcionamento organizacional (Avey et al., 2011).

Estudos têm verificado uma relação negativa entre o PsyCap e os comportamentos indesejáveis e contraproducentes dos colaboradores, e.g., as intenções de *turnover* e o cinismo (Avey et al., 2011; Newman et al., 2014). Estes comportamentos são definidos como ações comportamentais realizadas pelos membros da organização que, de forma voluntária, transgridem as normas organizacionais, ameaçando o bem-estar da organização e/ou dos seus membros (Robinson & Bennett, 1995). O impacto negativo do PsyCap nestes comportamentos é explicado pelo facto de indivíduos com níveis elevados de PsyCap serem dotados de um grau de resiliência superior. Este aspeto permite lidar de um modo mais eficaz com potenciais aspetos stressantes da organização, atenuando o surgimento de sentimentos de angústia e frustração. Assim, indivíduos com níveis aumentados de esperança dispõem de uma maior diversificação de caminhos a seguir para a resolução de possíveis adversidades, o que por si só, também atenua o surgimento de stresse. Para além disso, colaboradores otimistas tendem a manter expectativas positivas sobre eventos futuros mesmo perante situações potenciais de stresse e frustração (Newman et al., 2014). Resumidamente, estes estudos evidenciaram o efeito do PsyCap enquanto apaziguador do impacto de diferentes stressores (e.g., ofensas graves, roubos, intimidação, criticar publicamente) nos colaboradores. Este aspeto explica a relação negativa entre o PsyCap e este tipo de comportamentos, uma vez que quanto mais

incrementado estiver esta variável menor será o impacto dos stressores. Deste modo, será igualmente menor a frustração por eles causada, a qual tem sido especialmente associada a comportamentos indesejáveis (Newman et al., 2014).

**2.4.1.3. O PsyCap no desempenho dos colaboradores.** O desempenho profissional consiste no grau de produtividade apresentado por um colaborador no que concerne à qualidade, quantidade e frequência do trabalho, à sua capacidade de aprendizagem e às relações interpessoais estabelecidas (Kim et al., 2017). De forma sucinta, é expectável que indivíduos com níveis mais elevados de PsyCap apresentem um melhor desempenho, uma vez que, segundo a teoria de Hobfoll (2002), estes dispõem de uma maior disponibilidade de recursos, que os tornam mais competentes aquando da persecução dos objetivos (Newman et al., 2014). O impacto do PsyCap no desempenho dos colaboradores tem sido, com efeito, a variável mais analisada neste contexto e muitos têm sido os estudos que a procuraram avaliar, abordando uma panóplia de diferentes tipos de desempenho (e.g., tarefas criativas, vendas, qualidade e quantidade de fabrico, avaliações da chefia direta) numa extensa variedade de amostras (e.g., amostras de tipo transversal, ou seja compostas por profissionais de várias áreas diferentes, ocupações específicas, trabalhadores altamente qualificados) (Kim et al., 2017).

Neste contexto, Avey, Nimnicht e Pigeon (2010), num estudo numa população do setor de serviços financeiros, identificaram uma relação positiva entre o PsyCap e o desempenho dos colaboradores. Por seu turno, outros estudos verificaram que este constructo parece também influenciar o desempenho criativo (e.g., Rego et al., 2012; Sweetman et al., 2011), assim como as competências de inovação e resolução de problemas (Luthans et al., 2011). Adicionalmente, um estudo longitudinal verificou que o PsyCap dos colaboradores se relacionou positivamente com o seu desempenho, tanto quando avaliado pelo supervisor quando em termos de desempenho financeiro efetivo (i.e., com base nos resultados das vendas individuais) (Peterson et al., 2011). Constatou-se, ainda, que estes resultados parecem ser unânimes independentemente da nacionalidade dos participantes, tendo sido replicados em estudos como por exemplo na China (Chen et al., 2019; Luthans, Norman et al., 2008; Luthans et al., 2005; Sun et al., 2011), Portugal (Rego et al., 2010) e Vietname (Nguyen & Nguyen, 2012).

Por fim, têm existido estudos que analisam estes resultados, mas ao nível de equipas e da organização (Newman et al., 2014). Exemplo disso é o estudo de Walumbwa e colaboradores (2010), que concluiu que o PsyCap do líder estava positivamente

relacionado com o PsyCap dos seus subordinados, que, por sua vez, se relacionava com o desempenho destes (Newman et al., 2014). Também Clapp-Smith e colaboradores (2009) verificaram que o PsyCap individual dos colaboradores inseridos numa equipa estava positivamente relacionado com o desempenho da própria equipa. Já McKenny e colaboradores (2013) concluíram que ao nível organizacional o PsyCap se relacionou significativamente com o desempenho financeiro da organização (Newman et al., 2014). Estes estudos concluíram que, independentemente do tipo de desempenho em análise ou da amostra, de um modo consistente, os mecanismos intrínsecos das dimensões do PsyCap atuam enquanto fatores motivacionais individuais (e de equipa) (Newman et al., 2014). Isto deve-se ao facto de os mesmos se associarem a uma maior predisposição para o esforço e o sucesso, o que acaba por resultar num incremento da produtividade e, consequentemente, do desempenho (Avey et al., 2011).

Colaboradores com um grau de PsyCap ampliado dispõem de mais recursos psicológicos, o que lhes permite uma maior motivação e perseverança. Assim, estes indivíduos vão apresentar mais energia e esforço na realização das suas tarefas, o que se traduz num melhor desempenho a longo prazo (Avey et al., 2011). Estes colaboradores apresentam uma maior propensão para antecipar obstáculos criando diferentes planos e soluções para os superar (esperança) (Luthans et al., 2015). São também mais recetivos a tarefas desafiadoras, pois têm mais confiança de que as conseguem realizar, o que faz com que invistam maior esforço para as realizar (autoeficácia). Para além de tudo isto, quando são confrontados com obstáculos ou adversidades, vão estar mais aptos a procurar ultrapassá-los através de comportamentos estratégicos (resiliência) (Avey et al., 2011).

Ademais, colaboradores com um grau superior de PsyCap tendem a encarar a mudança como uma oportunidade para melhorar o desempenho atual e futuro (otimismo) (Luthans et al., 2015). Desta forma, de um modo geral, o PsyCap surge enquanto um fator impulsionador de comportamentos agênticos e intencionais, que têm a si associados um esforço motivado que procura o alcance satisfatório de metas e tarefas previamente estipuladas. Em resultado, verifica-se um incremento do desempenho, dado o impacto sinérgico dos seus quatro componentes. Consequentemente, tal vai traduzir-se numa vantagem competitiva para as organizações, uma vez que o desempenho individual acaba por ter um impacto no desempenho da organização (Avey et al., 2011).

**2.4.1.4. O PsyCap no bem-estar individual dos colaboradores.** Para além do impacto do PsyCap no desempenho, uma das importantes contribuições dos estudos sobre

este tema para o campo do comportamento organizacional positivo tem vindo a ser a relação estabelecida entre este constructo e o bem-estar dos colaboradores (Kim et al., 2017).

O bem-estar tem sido frequentemente abordado no âmbito do PsyCap, este conceito divide-se em duas dimensões conceptuais: bem-estar hedónico e bem-estar eudaimónico (Kim et al., 2017). O bem-estar hedónico está relacionado com a felicidade e o prazer subjetivos, tendo em consideração a satisfação com a vida (i.e., bem-estar subjetivo). Já o bem-estar eudaimónico relaciona-se com a autoeficácia geral do funcionamento psicológico dos indivíduos, englobando aspetos relacionados com a motivação e o comportamento, que envolvem o desenvolvimento humano e os desafios existenciais (i.e., bem-estar psicológico) (Kim et al., 2017). Deste modo, e uma vez que o bem-estar psicológico surge como resultado de experiências subjetivas agradáveis, as experiências de trabalho gratificantes e relevantes, que são mais frequentes em níveis de PsyCap mais elevados, vão resultar num maior bem-estar psicológico (Kim et al., 2017). Resumidamente, um colaborador com um nível de mais alto de PsyCap vai dispor de estratégias de *coping* mais eficazes perante adversidades (resiliência), tem uma maior facilidade em adotar diferentes perspetivas perante um mesmo cenário (esperança) e tem mais tendência a procurar oportunidades (otimismo). Estes elementos vão surtir um impacto positivo no bem-estar psicológico (Kim et al., 2017). Assim, vários estudos têm vindo a evidenciar o impacto do PsyCap na melhoria do bem-estar e da qualidade de vida dos colaboradores (Baron et al., 2013; Nguyen & Nguyen, 2012). Por exemplo, Baron e colaboradores (2013) verificaram uma relação positiva entre o PsyCap e o bem-estar através da redução do stresse. Outros estudos (e.g., Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010; Culbertson et al., 2010; Luthans et al., 2013) constataram que estes resultados perduram ao longo do tempo. Por seu turno, Cole e colaboradores (2009) explicaram a relação entre o PsyCap e as situações de desemprego (Newman et al., 2014). Darvishmotevalia e Ali (2020) verificaram o papel moderador do PsyCap na relação entre a insegurança laboral e o bem-estar subjetivo. Todos os autores concluíram que o PsyCap age como um mecanismo amortecedor dos efeitos negativos da insegurança laboral no bem-estar.

Estes resultados são consistentes com as premissas Lazarus e Folkman (1984), que afirmam que o modo como os colaboradores avaliam uma situação afeta as suas estratégias de *coping* e reações emocionais. Deste modo, o PsyCap torna os colaboradores mais tolerantes a situações de stresse, possibilitando-lhes uma perceção positiva dos

eventos que enfrentam. Colaboradores com um PsyCap mais elevado sentem-se também mais confiantes e com mais competências para analisar diferentes aspetos das situações que enfrentam, amentando a sua probabilidade de sucesso aquando da sua superação (Darvishmotevalia & Ali, 2020).

**2.4.1.5. Outros resultados do capital psicológico.** Podem-se acrescentar outras evidências empíricas no âmbito do PsyCap nas organizações, nomeadamente a perceção de clima de segurança, a intenção dos candidatos a emprego ou as intenções de progressão na carreira (Newman et al., 2014). Relativamente à relação do PsyCap com a perceção de clima de segurança, Bergheim e colaboradores (2013), num estudo que analisou duas amostras separadas de controladores aéreos, verificaram uma relação positiva entre o PsyCap e a perceção do clima de segurança. Já Alkire e Avey (2013) concluíram que indivíduos com níveis mais altos de PsyCap apresentavam uma maior predisposição para a procura ativa de emprego em empresas multinacionais (Newman et al., 2014). Por fim, em relação ao último resultado enunciado, numa análise das quatro dimensões do PsyCap, Hizam-Hanafiah e colaboradores (2017) verificaram que de entre os quatro constructos de primeira ordem deste conceito, apenas a esperança e a autoeficácia registaram relações significativas e positivas com as intenções de crescimento dos empreendedores, não se tendo observado o mesmo nas dimensões de otimismo e resiliência.

#### ***2.4.2. Antecedentes organizacionais do PsyCap: Evidência empírica***

Os resultados anteriormente enunciados foram obtidos através do trabalho de investigação realizado desde 2002, contudo, segundo Avey (2014), excetuando aspetos relacionados com o desenvolvimento de intervenções, o conhecimento acerca dos antecedentes do PsyCap é ainda muito incipiente. Verifica-se, assim, a quantidade de estudos que analisam os resultados do PsyCap é muito mais vasta do que os que se focam nos seus antecedentes. A investigação no campo dos antecedentes do PsyCap é ainda muito limitada (Avey et al., 2011; Avey, 2014; Newman et al., 2014). Tal pode ser justificado pelo facto de ser um constructo relativamente recente, o que faz com que grande parte dos seus investigadores estejam ainda muito focados na verificação do impacto efetivo do PsyCap, demonstrando que este realmente pode fazer a diferença no desempenho dos colaboradores (Newman et al., 2014). Contudo, apesar de ser efetivamente recente, este já é um conceito bem fundamentado, constituindo-se como um importante preditor do desempenho, das atitudes e dos comportamentos no trabalho

(Avey et al., 2011). Apesar de tudo, conhecendo-se que o PsyCap é um constructo maleável e aberto a influências externas, é muito importante procurar identificar que fatores incrementam ou inibem o seu desenvolvimento. Estes fatores, que não são mais do que os seus antecedentes, são de extrema utilidade, dado que identificam oportunidades de intervenção por parte das organizações que visam o desenvolvimento do PsyCap dos seus colaboradores (Avey, 2014). Uma vez que o desenvolvimento do PsyCap pode conduzir tanto a resultados individuais como organizacionais positivos (Luthans et al., 2010), as organizações devem ter todo o interesse em projetar sistemas e estruturas que o fomentem a PsyCap, e.g., planificação de programas de intervenção através do *design* do local de trabalho ou de mecanismos de apoio e iniciativas de liderança (Newman et al., 2014). Neste contexto, de um modo mais específico, conhecer os antecedentes do PsyCap pode traduzir-se em quatro importantes implicações práticas (Avey, 2014).

Primeiro, permite orientar o processo de recrutamento e seleção. Ou seja, selecionar candidatos com maior potencial para atingir níveis de PsyCap superiores, tendo em conta determinadas características individuais. Tal é possível já que, apesar de não ser um traço fixo, o PsyCap é mais estável do que, por exemplo, as emoções, não sendo tão sujeito a flutuações, podendo, portanto, ser alvo de análise em instrumentos de seleção. Assim, ao considerarem-se as diferenças individuais, como a autoestima ou a personalidade proativa enquanto antecedentes do PsyCap, as organizações dispõem de critérios de seleção mais precisos baseados nos traços, que indicam quais os candidatos que apresentam um maior potencial.

Segundo, permite fomentar o desenvolvimento da liderança, através de um investimento em intervenções para o desenvolvimento da mesma. Assim, ao considerar-se a liderança autêntica enquanto antecedente do PsyCap, as organizações vão promover o treino dos seus líderes, através de formação e do treino no âmbito da liderança autêntica, aperfeiçoando as suas práticas e estilos de liderança, de tal modo que acabem por se traduzir numa otimização do PsyCap dos colaboradores. Desta forma, para além de se estabelecerem líderes mais eficazes, as organizações também vão ter colaboradores com níveis mais satisfatórios de PsyCap.

Terceiro, segundo Hackman e Oldham (1980), as características do trabalho podem influenciar os estados psicológicos dos colaboradores (e.g., o PsyCap), logo pode-se também considerar este fator como antecedente do PsyCap. Deste modo, ao considerar-se que as características do trabalho influenciam os colaboradores de forma única e

positiva, manifestando-se ao nível do seu PsyCap, as organizações vão-se mostrar mais empenhadas em redefinir as tarefas com vista ao incremento deste conceito.

Quarto, um último aspeto referido por Avey (2014), não existem, à data, resultados significativos quanto ao impacto de características demográficas ao nível do PsyCap. Logo, fatores como o sexo ou a idade não devem ser priorizados em processos de seleção que visem analisar a possibilidade de desenvolvimento deste constructo (Avey, 2014).

Não obstante o reduzido número de estudos já mencionado, as implicações práticas apresentadas por Avey (2014) já denotam o impacto de certos fatores na formação do PsyCap. Essencialmente, as investigações que abordaram os antecedentes deste conceito consideraram sobretudo variáveis contextuais, como o clima organizacional de suporte (Roemer & Harris, 2018; Sihag & Sarikwal, 2015) e os comportamentos do líder (Rego et al., 2012; Şeşena et al., 2019; Walumbwa et al., 2011), não aprofundando aspetos com base nos traços de personalidade (Avey, 2014). Assim, apesar de ser importante analisar o impacto de fatores contextuais no PsyCap (cuja influência não é contestada), para se obter uma compreensão mais abrangente da sua formação, é importante considerar igualmente aspetos relacionados com o indivíduo. A literatura no âmbito do COP caracteriza o PsyCap enquanto um recurso psicológico positivo com um carácter *state-like* e que tem na sua base aspetos *trait-like* (Luthans et al., 2015). É por também se considerarem os aspetos *trait-like*, que justifica o facto de os traços de personalidade poderem ser potenciais preditores do PsyCap impactando assim o seu desenvolvimento (Avey, 2014; Luthans et al., 2015). Esta possibilidade já foi empiricamente verificada por Avey (2014), que constatou que, juntamente com os fatores contextuais, a autoestima e a personalidade proativa são importantes antecedentes do PsyCap. No mesmo estudo, através da sua análise sistemática, Avey (2014) conseguiu delimitar quatro categorias de possíveis de antecedentes do constructo em análise.

Em primeiro lugar, foi considerado o papel das diferenças individuais. Esta afirmação é suportada pela Teoria da Mediação Cognitiva (Lazarus, 1991, 1993), que sugere que as cognições são a base da ativação emocional. Ou seja, segundo esta teoria, quando confrontados com determinada situação da vida organizacional, os colaboradores avaliam-na consoante os seus processos cognitivos. Em consequência, diferentes processos vão ativar respostas emocionais individualizadas. Deste modo, ao constatar a existência de correlações significativas entre o PsyCap e as disposições cognitivas individuais, Avey (2014) chegou a uma primeira possível fonte de PsyCap.

Para além das diferenças individuais, também se estabeleceu uma segunda categoria, o papel da liderança. Como ponto de partida e de suporte a este antecedente, considerou-se o trabalho de Eden e Shani (1982) acerca do efeito Pigmalião, que apesar de se focar especificamente na autoeficácia, foi um dos pioneiros na análise do impacto do estilo de liderança na autoeficácia dos subordinados (Avey, 2014). As conclusões deste trabalho abriram um caminho de possibilidades à análise da possível influência do estilo de liderança no PsyCap dos colaboradores. Sendo assim, a supervisão e o estilo de liderança parecem também ter um impacto preponderante no conceito em estudo (Avey, 2014).

A terceira categoria de antecedentes insere-se num âmbito mais contextual, nomeadamente no *design* do trabalho. Segundo o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1980), determinadas características do trabalho podem influenciar aspetos motivacionais relacionados com o mesmo, estas características podem igualmente ser consideradas como um potencial preditor do PsyCap (Avey, 2014). Ou seja, um colaborador que tenha tarefas muito difíceis e que experiencie adversidades e contratempos frequentes, provavelmente vai apresentar um PsyCap mais reduzido. Isto é justificado pelo facto de, por não conseguir dominar a tarefa, o seu sentimento de autoeficácia relativamente à mesma ser mais reduzido, o que tem um impacto ao nível do conceito em avaliação. O mesmo ocorre no sentido inverso, um colaborador que perante uma tarefa desafiadora e bem estruturada consiga superar os desafios e experiencie sucesso, vai apresentar uma maior predisposição para atingir níveis de PsyCap mais elevados, já que a sua autoeficácia é igualmente superior (Avey, 2014).

Por fim, apesar de os resultados quanto ao impacto de características demográficas ao nível do PsyCap não serem significativos, Avey (2014) acrescentou este aspeto enquanto possível categoria de antecedentes por razões pragmáticas e por motivos essencialmente exploratórios. Assim, sem determinar hipótese ou expectativa prévias, o autor incluiu esta última categoria para analisar questões como possíveis diferenças significativas no nível de PsyCap em função do sexo ou da idade. Por exemplo, analisar se colaboradores mais velhos, que passaram por mais experiências de sucesso ao longo do tempo do que os colaboradores mais novos, vão ter um nível de PsyCap significativamente diferente dos mais jovens. Ou ainda, se numa determinada área ou organização específica, mais dominada por homens, se verifica que os colaboradores têm um PsyCap mais alto (Avey, 2014). Apesar disto, na meta-análise Wu e Nguyen (2019) verificou-se que os aspetos demográficos atuam mais em termos de moderadores entre o

PsyCap e o seu impacto nos resultados organizacionais. Constatou-se assim que, por exemplo, a idade parece moderar a relação entre o PsyCap e as atitudes no trabalho (e.g., a satisfação no trabalho). Trabalhadores mais jovens e com níveis mais ampliados de PsyCap apresentam uma satisfação profissional mais elevada do que os colaboradores mais velhos. Quanto ao sexo, no mesmo estudo, os autores não verificaram diferenças significativas quanto à satisfação no trabalho em função desta característica (Wu & Nguyen, 2019).

Como já foi apresentado anteriormente, a presente dissertação pretende contribuir para atenuar a lacuna identificada por Avey (2014) e Newman e colaboradores (2014), tendo como principal objetivo analisar os potenciais antecedentes do PsyCap. Até ao momento, a análise mais exaustiva dos antecedentes do PsyCap é a de Avey (2014), a qual deixou alguns aspetos por analisar. Tudo porque considerou os possíveis antecedentes apenas em termos de quatro categorias relativamente amplas e abrangentes, ficando a faltar uma análise mais pormenorizada dos aspetos inseridos nestas categorias. Assim, a presente dissertação pretende efetuar uma análise mais específica dos aspetos introduzidos pelo trabalho de Avey (2014). Vão assim ser apresentados, em seguida, antecedentes específicos que se enquadram nos âmbitos individual, social e organizacional.

**2.4.2.1. Antecedentes do PsyCap: Variáveis Individuais.** Em primeiro lugar, vai-se analisar o papel das diferenças individuais enquanto antecedentes do PsyCap. Partindo da ideia base de que processos cognitivos individuais originam respostas emocionais igualmente individualizadas (Avey, 2014), vão-se analisar as diferenças individuais dos colaboradores em termos das dimensões do modelo originalmente introduzido por Goldberg (1992), *Big Five* (i.e., extroversão, amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura à experiência), procurando verificar-se em que grau cada uma destas dimensões tem impacto no PsyCap dos trabalhadores.

*a) As Dimensões de Personalidade do Modelo Big Five.* Existem estudos que analisaram esta possível relação, nomeadamente um que investigou a relação das dimensões do modelo *Big Five* e o PsyCap. O estudo de Bozgeyikli (2017) verificou, numa amostra de professores, que as quatro dimensões do PsyCap se relacionaram negativamente com o neuroticismo e, pelo contrário, positivamente com os restantes traços de personalidade. No mesmo estudo, os resultados da análise de regressão linear

múltipla, realizada entre as dimensões do PsyCap e as cinco dimensões do modelo *Big Five*, concluíram que estas explicaram 40.6% da variância total do otimismo, tendo sido o neuroticismo o preditor mais significativo desta pontuação, seguido pela amabilidade e a conscienciosidade. Já as dimensões extroversão e abertura à experiência não foram preditores significativos da pontuação total de otimismo. O mesmo se verificou em relação à resiliência, onde todas as dimensões se constituíram como preditores relevantes (responsáveis por 38.5% da variância), à exceção da amabilidade; relativamente à esperança, verificou-se a mesma situação (28.5% de explicação da variância) com particular destaque para o traço da abertura à experiência; por fim, relativamente à autoeficácia, os traços de personalidade do *Big Five* foram responsáveis por 33.1% da variância. Neste caso o preditor mais significativo foi a conscienciosidade, seguida pela abertura à experiência, pela extroversão, pelo neuroticismo e pela amabilidade. Também Lorenz e colaboradores (2016) verificaram a existência de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a extroversão, a conscienciosidade e a abertura à experiência e o capital psicológico, e que havia uma relação negativa significativa entre o neuroticismo e o constructo em questão. Outros estudos (e.g., Chen et al., 2001; Lee & Klein, 2002) apuraram existir uma relação positiva entre a conscienciosidade e a autoeficácia, e ainda uma relação entre a autoeficácia e a extroversão, a conscienciosidade, a amabilidade e a abertura à experiência (Wang et al., 2014).

Em suma, a maioria dos resultados sobre este tópico são compatíveis com a pesquisa realizada sobre as dimensões do PsyCap e os traços de personalidade considerados. Este facto suporta a hipótese aqui colocada de que os traços de personalidade propostos pelo modelo *Big Five* podem ser possíveis antecedentes do PsyCap (Bozgeyikli, 2017). Esta situação pode ser particularmente útil em situações de recrutamento e seleção, onde a partir do tipo de personalidade predominante de um indivíduo se conseguirá prever qual o potencial de PsyCap que ele poderá vir a apresentar.

**2.4.2.2. Antecedentes do PsyCap: Variáveis Organizacionais.** Quanto a aspetos relacionados com o contexto organizacional, vai-se analisar o papel da liderança autêntica, da justiça organizacional, das tarefas desempenhadas (i.e., exigências emocionais e exigências de *performance*) e dos colaboradores na organização (conflito e ambiguidade de papel) enquanto antecedentes do constructo em análise.

**a) Liderança autêntica.** A liderança autêntica surge enquanto variável cujo potencial enquanto antecedente do PsyCap tem gerado interesse. Apesar de o estilo de liderança estar cada vez mais associado à *performance* organizacional (e.g., liderança carismática, transformacional e transacional) (Peachey et al., 2015), existe ainda uma lacuna na análise da sua influência ao nível dos colaboradores (e.g., análise de organizações desportivas; Kim et al., 2017). Contudo, este tipo de liderança tem vindo a ser sugerido como um dos mais eficazes para incrementar o PsyCap dos trabalhadores (Clapp-Smith et al., 2009; Rego et al., 2012; Woolley et al., 2011). Um líder autêntico é descrito como alguém que: (a) procura ser autoconsciente e humilde; (b) busca melhorias; (c) está atento às necessidades dos subordinados, i.e., zelando pelo seu bem-estar; (d) incrementa os níveis de confiança, construindo uma estrutura ética e moral; e (e) se compromete com a obtenção do sucesso organizacional, inserido num âmbito de valores sociais (Kim et al., 2017). Sumariamente, os comportamentos de liderança autêntica organizam-se em quatro dimensões: autoconsciência, perspetiva moral internalizada, transparência de relacionamento e processamento equilibrado (Ilies et al., 2005).

Os líderes autênticos estimulam o surgimento de estados psicológicos que se associam a níveis favoráveis de autoestima e bem-estar psicológico, tais como a confiança, o otimismo, a esperança e a resiliência, que influenciam o desenvolvimento destes estados (Gardner et al., 2005). Outros estudos apontaram para o facto de os comportamentos autênticos percebidos influenciarem o desenvolvimento das capacidades psicológicas dos colaboradores (Rego et al., 2015). Ou seja, as competências comunicacionais do líder, associadas a relações pautadas pela transparência, onde se valoriza a partilha de opiniões e o envolvimento dos funcionários, vão fazer com que os colaboradores se sintam mais confortáveis para expressar os seus pensamentos (Woolley et al., 2011). Com efeito, a longo prazo, através de críticas e de *feedback* construtivos, os líderes autênticos vão ter um impacto importante no otimismo, na autoeficácia e na esperança dos subordinados (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; Luthans, Avolio et al., 2007). Ademais, a perceção de estados psicológicos positivos do líder autêntico (e.g., capacidade em permanecer esperançosos e confiantes) tem também uma influência positiva na resiliência da força de trabalho (Rego et al., 2015).

Os líderes autênticos atendem às necessidades das organizações e dos colaboradores, que encaram os seus líderes enquanto modelos de carácter, integridade e autenticidade (Rego et al., 2015). Os padrões de comportamento que caracterizam a liderança autêntica têm o potencial de influenciar o desenvolvimento de capacidades

psicológicas positivas nos colaboradores, por contágio ou transmissão, conduzindo a um fomento dos níveis de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; Norman et al., 2005; Yammarino et al., 2008). Assim, partindo da categorização de Avey (2014), que atribuiu importância ao impacto dos estilos de liderança, a presente dissertação vai focar-se neste estilo de liderança enquanto possível antecedente do constructo em análise.

**b) Justiça organizacional.** A justiça organizacional constitui um outro possível antecedente do PsyCap. Esta variável está presente em todas as decisões e práticas organizacionais, como o recrutamento, a formação, a avaliação de desempenho e a gestão de recompensas (Taylor et al., 2008), e é composta por quatro facetas: justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional (Colquitt et al., 2001). A primeira refere-se à justiça na distribuição dos resultados obtidos, como a retribuição às contribuições dos colaboradores (Colquitt et al., 2001). Esta não se limita a aspetos monetários, englobando também as condições e os recursos de trabalho disponíveis, afetando assim o bem-estar físico, psicológico, económico e social dos funcionários.

Já a justiça procedimental refere-se à perceção de justiça no que concerne aos procedimentos utilizados para distribuir os diferentes resultados organizacionais (Leventhal, 1980). Este tipo de justiça organizacional é explicado por duas teorias que abordam aspetos distintos: por um lado a Teoria de Controlo, de Thibaut e Walker (1975), que apela à necessidade que os colaboradores têm de controlar os seus resultados. Segundo esta teoria, quanto mais justos são os processos, maior sentimento de controlo sobre os resultados; outro aspeto é apresentado no Modelo de Valor do Grupo (*group-value*), de Lind e Tyler (1988), que foca a necessidade de os colaboradores se sentirem valorizados na sua organização. Assim, quanto mais justos os processos, mais valorizados no seio da organização os colaboradores se vão sentir. Ou seja, o foco na justiça procedimental não se deve apenas à justiça na distribuição dos resultados organizacionais em si, mas acima de tudo aos processos que são utilizados nestas tomadas de decisão, que transmitem o quanto a organização os valoriza enquanto membros (Lind & Tyler, 1988). Os colaboradores recorrem a esta perceção de justiça para determinar o seu valor dentro da organização (Lind & Tyler, 1988).

Por seu turno, a justiça interpessoal associa-se ao modo como os colaboradores são tratados, tanto de termos formais como informais, estes devem ser alvo de respeito e dignidade por parte de superiores hierárquicos ou terceiros (Colquitt et al., 2001). Por fim, a justiça informacional consiste no grau em que os colaboradores têm acesso a

informações que os esclareçam acerca dos motivos de determinadas decisões e das suas consequências (Colquitt et al., 2001).

Estudos anteriores verificaram uma estreita associação entre justiça organizacional e a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional, que, por seu turno, são também resultados do PsyCap (Colquitt et al., 2001). Contudo, existe ainda uma lacuna na literatura acerca do mecanismo mediante o qual a justiça organizacional se relaciona com estes resultados (Kim et al., 2017). Por exemplo, são escassos os estudos que analisam a relação entre o PsyCap e justiça organizacional (e.g., Lupşa et al., 2020; Turgu & Agun, 2016). A presente dissertação vai analisar a relação entre estes dois aspetos. Para se explicar esta possível associação, pode-se recorrer à Teoria *Broaden-and-built*, dado que experiências positivas conduzem a recursos psicológicos positivos (Fredrickson, 2001). Ou seja, indivíduos que percecionem a sua organização como justa, vão: (a) ser mais competentes na identificação de novos caminhos para as suas metas; (b) sentir-se mais confiantes; (c) ser capazes de recuperar das adversidades; e (d) ter uma visão otimista (Turgut & Agun, 2016). Assim, e assumindo que a justiça organizacional é uma experiência positiva e o PsyCap um recurso psicológico positivo, é possível afirmar que, potencialmente, a justiça organizacional pode ser um antecedente do constructo em exame (Kim et al., 2017).

*c) Conflito e ambiguidade de papel.* As definições originais de papel não são recentes, podendo este ser definido como um conjunto de atributos que determinam e indicam qual o comportamento ou ação mais conveniente a adotar por um determinado membro de uma organização em função da posição que ocupa (Biddle & Thomas, 1966). Estes papéis, por um lado, são fundamentais para a vida organizacional, já que determinam limites, auxiliam na gestão de expectativas e definem funções, contudo, por vezes, podem adotar um carácter disfuncional (Bongga & Susanty, 2018). Estas situações podem ser originadas por dois contextos: conflito de papéis, que ocorre quando um indivíduo é confrontado com as expectativas e as exigências de diferentes papéis que, de certo modo, se incompatibilizam; ou ambiguidade de papel, que ocorre quando as expectativas da função não estão suficientemente clarificadas e os colaboradores não têm certeza do que fazer e como. Ou seja, quando um colaborador sente que não tem informações suficientes sobre como realizar as suas tarefas ou não entende como deve gerir as suas expectativas relativamente a um papel específico (Robbins & Judge, 2019).

Existem estudos que analisaram o impacto da ambiguidade de papel e do conflito de papel em outras variáveis organizacionais. Por exemplo, um estudo de Palomino e Frezatti (2016) analisou a relação entre a ambiguidade e o conflito de papéis com a satisfação no trabalho e verificou, numa amostra de controladores aéreos, que existe uma relação negativa entre estes conceitos. Para além disso, Bongga e Susanty (2018) verificaram que colaboradores que sentem maior conflito de papéis tendem a ter menor satisfação no trabalho e a manifestar maior tensão profissional. Já Soltania e colaboradores (2013), sustentados por estudos anteriores (e.g. Arnold et al., 2009; Harris et al., 2006; Knight et al., 2007), concluíram que o conflito e a ambiguidade de papéis são dois dos fatores com maior impacto no stresse ocupacional. Pode-se ainda acrescentar que se observou um impacto negativo destas duas variáveis no surgimento de comportamentos provativos e inovadores (Maden-Eyiusta, 2019). Tal é justificado pelo facto de que quando recebem mensagens conflitantes de dois ou mais indivíduos sobre como satisfazer as expectativas relacionadas aos papéis profissionais (i.e., conflito de papéis) ou ao terem de lidar com expectativas pouco claras (i.e., ambiguidade de papéis), os colaboradores tendem a enveredar por uma postura mais passiva (Maden-Eyiusta, 2019).

Apesar dos estudos evidenciarem que estas variáveis têm um impacto significativo ao nível de diversos aspetos organizacionais, ainda nenhum abordou esta temática no âmbito do PsyCap. Sendo um constructo cada vez mais popular, cujas implicações práticas têm vindo a ser cada vez mais demonstradas, pode-se afirmar que esta omissão na literatura deve ser solucionada. Estas variáveis suscitaram interesse para a presente dissertação devido à lacuna identificada. O impacto significativo da ambiguidade e do conflito de papéis em importantes resultados organizacionais faz com que seja pertinente averiguar o seu possível impacto no PsyCap. Este fenómeno constitui uma oportunidade interessante de investigação, já que a análise desta relação abre caminho para a identificação de mais um antecedente do conceito em análise, que pode ser trabalhado ou ao qual os gestores poderão focar mais a sua atenção por forma a incrementá-lo. Além disso, tanto o conflito de papel, como a ambiguidade de papel, se relacionam com alguns dos consequentes do PsyCap, o que também pode servir para justificar a pertinência de analisar estes constructos enquanto antecedentes do conceito em análise.

*d) Exigências emocionais e de performance.* À semelhança do que acontece com as variáveis anteriores, também as exigências emocionais e de *performance* ainda não foram alvo de estudos que as tenham analisado como possíveis antecedentes do

PsyCap. Apesar de serem dois conceitos frequentemente abordados no âmbito da psicologia organizacional, são praticamente inexistentes os estudos que tenham observado estas duas variáveis enquadradas no âmbito do PsyCap, nomeadamente em termos da sua influência no mesmo. Efetivamente, na sua maioria, os estudos que abordaram estas variáveis analisaram-nas enquadradas no modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2014). No âmbito deste modelo, as exigências emocionais e de *performance* são designadas como exigências laborais, i.e., aspetos que conduzem ao mal-estar ocupacional dos colaboradores, e o PsyCap é definido como um recurso individual, i.e., uma variável que congrega o reportório de características de um sujeito. Assim, de acordo com o JD-R, os recursos individuais podem amenizar o efeito das exigências laborais no *burnout*. Ou seja, este conceito funciona como um “amortecedor”, fazendo com que o efeito negativo das exigências na saúde dos colaboradores seja atenuado (Avey et al., 2011; Bakker & Demerouti, 2014).

Apesar desta evidência, na literatura não se verificaram mais estudos que tenham mostrado interesse em analisar outras possíveis relações entre estas variáveis, mais especificamente se as exigências laborais têm algum impacto no nível de recursos disponibilizados, nomeadamente o capital psicológico positivo, que é um importante recurso pessoal. Por este motivo decidiu-se testar se as exigências emocionais e de *performance* podem ser potenciais antecedentes do PsyCap.

**2.4.3. Antecedentes do PsyCap: Variáveis sociais.** Serão ainda analisados se os aspetos sociais do trabalho, nomeadamente o suporte social dos colegas e das chefias, também podem estar associados com o PsyCap dos colaboradores. Esta hipótese é baseada em estudos que verificaram que o conceito em estudo não depende apenas de fenómenos internalizados, mas também de interações sociais (Youssef & Luthans, 2013).

*a) Suporte social dos colegas e das chefias.* O suporte social consiste no grau em que os colaboradores percebem que a organização valoriza seu contributo e se preocupa com seu bem-estar (Wu & Nguyen, 2019). Esta perceção tem vindo a ser associada a melhorias significativas no PsyCap (Wu & Nguyen, 2019). Tal fenómeno é explicado pelo facto de o suporte social ser um importante mecanismo na construção da autoeficácia (Bandura, 1997), o que o torna, por consequência, determinante no desenvolvimento da resiliência (Wu & Nguyen, 2019). Ou seja, o aconselhamento e o

apoio de terceiros no contexto organizacional pode contribuir para o aumento da autoeficácia, na medida em que se estabelece um contexto de suporte mútuo, de troca e de apropriação de informações (Newman et al., 2018). Assim, existe uma maior troca de informações relativamente a estratégias para ter sucesso no trabalho e para lidar de uma forma eficaz com as exigências profissionais (Luthans, Norman et al., 2008). Estas interações são importantes para todos os colaboradores da organização, tanto a nível formal (e.g., formações), como informal, através dos relacionamentos com os colegas de trabalho, o que promove a autoeficácia. Perante um maior suporte social, os colaboradores vão também sentir uma maior segurança para experimentar diferentes abordagens para atingir os seus objetivos. Tal vai traduzir-se numa maior sensação de esperança e num maior otimismo relativamente ao seu futuro na organização (Newman et al., 2018). O suporte dos supervisores, por seu turno, tende a assumir um papel igualmente crítico, já que, em contexto organizacional, estes estabelecem-se enquanto modelos a seguir, devido à interação frequente que criam com os trabalhadores (Newman et al., 2018). Por fim, o apoio do supervisor e dos colegas vai ainda contribuir para o reforço da resiliência. Tal ocorre quando os colaboradores, ao enfrentarem desafios ou contratemplos profissionais, procuram aconselhar-se com colegas ou supervisores que tenham passado por situações semelhantes (Newman et al., 2018). Ou seja, procurar suporte junto de outros colegas sob a forma de conselhos ou incentivos perante determinado contratempo profissional pode ajudar os colaboradores, não só a perseverar no desafio em questão, como mesmo a ultrapassá-lo ou a concluí-lo de um modo satisfatório (Newman et al., 2018).

Em consonância com este raciocínio, cada vez mais estudos têm vindo a concluir que a presença de um ambiente organizacional de suporte está positivamente associada ao PsyCap dos funcionários (Liu et al., 2015; Sihag & Sarikwal, 2015; Stratman & Youssef-Morgan, 2019; Wang, et al., 2017). Relativamente ao último aspeto assinalado, Liu e colaboradores (2015) verificaram que colaboradores que reconhecem o suporte social dos seus colegas e chefias tendem a sentir-se mais esperançosos no alcance dos seus desejos e metas, o que, por si, tem consequências ao nível da promoção de uma perceção mais otimista de sucesso (Wu & Nguyen, 2019).

A presente dissertação destaca-se de trabalhos anteriores acerca deste assunto porque, ao contrário deles, aborda variáveis sociais do trabalho, como o suporte dos colegas e das chefias, e ainda associados ao papel do colaborador na organização, nomeadamente em termos do conflito e da ambiguidade de papéis. Abordando antecedentes já introduzidos por outros autores, (e.g., Avey, 2014; Wu & Nguyen, 2019),

pretende-se obter um conhecimento mais abrangente deste t3pico testando se, de entre as vari3veis relacionadas com os diferentes aspetos organizacionais, quais as mais relevantes e cr3ticas para o PsyCap dos colaboradores.

### **3. OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

#### **3.1. Objetivo geral**

A presente dissertação teve como objetivo geral aferir os potenciais antecedentes do PsyCap recorrendo a uma amostra de trabalhadores portugueses.

#### **3.2. Objetivos específicos**

Esta investigação pretendeu, assim, analisar se um conjunto de variáveis, organizacionais (justiça organizacional e liderança autêntica), ligadas ao papel do colaborador na organização (conflito de papel e ambiguidade de papel), associadas à vertente social do trabalho (suporte social dos colegas e das chefias), relacionadas com as tarefas desempenhadas (exigências emocionais e exigências de *performance*) e relativas às características individuais (dimensões de personalidade do modelo *Big Five*), podem ser consideradas como antecedentes do PsyCap.

#### **3.3. Hipóteses de estudo**

Os objetivos deste estudo deram origem a duas hipóteses de investigação, as quais se apresentam em seguida.

*Hipótese 1:* A justiça organizacional, a liderança autêntica, o suporte social dos colegas e das chefias, e as dimensões de extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência do modelo *Big Five* estabelecem uma associação positiva com o capital psicológico positivo.

*Hipótese 2:* O conflito de papel, a ambiguidade de papel, a dimensão de neuroticismo do modelo *Big Five*, as exigências emocionais e as exigências de *performance* estabelecem uma associação negativa com o capital psicológico positivo.

### **4. METODOLOGIA**

A presente dissertação seguiu uma metodologia quantitativa. Os dados foram recolhidos através de um conjunto de instrumentos de autorresposta, adotando-se um *design* transversal.

## 4.1. Amostra

A amostra recolhida contou com 520 participantes com uma idade média de 33.77 anos ( $DP = 20.63$ ). Aproximadamente 42% dos respondentes era do sexo feminino ( $n = 220$ ; 42.3%) e 56.3% ( $n = 293$ ) do sexo masculino. A maior parte dos participantes ( $n = 297$ ; 57.1%) estava solteiro(a), no polo oposto encontrava-se o estado civil viúvo(a) ( $n = 2$ ; .4%). Em posições intermédias, encontravam-se aqueles que estavam casados(as) ou viviam em uma união de facto ( $n = 162$ ; 31.2%) e separados(as) ou divorciados(as) ( $n = 51$ ; 9.8%).

Ao nível da formação académica observou-se que o ensino secundário foi o grau mais comum ( $n = 271$ ; 52.1%), seguindo-se a licenciatura ( $n = 127$ ; 24.4%), o mestrado ( $n = 44$ ; 8.5%), o ensino básico ( $n = 38$ ; 7.3%), a pós-graduação ( $n = 27$ ; 5.2%) e o doutoramento ( $n = 4$ ; .8%). Relativamente à situação laboral, à data da resposta ao questionário, a maioria dos participantes trabalhava em regime de *full-time* ( $n = 436$ ; 83.8%), com uma média de horas de trabalho semanal de 38.32 horas ( $DP = 21.11$ ). A antiguidade média dos participantes na organização atual era de 6.38 anos ( $DP = 7.62$ ). Cerca de 64% dos participantes dos participantes ( $n = 332$ ; 63.8%) revelou que não exercia cargos de gestão e, na sua maioria, trabalhavam por conta de outrem ( $n = 412$ ; 79.2%). Para além disso, apenas 18.8 % ( $n = 98$ ) estavam a trabalhar em regime de teletrabalho. Por fim, o setor de atividade mais frequente foi o terciário ( $n = 320$ ; 61.5%), seguido do secundário ( $n = 160$ ; 30.8%) e do primário ( $n = 23$ ; 4.4%).

## 4.2. Instrumentos

### 4.2.1. Capital Psicológico Positivo (PsyCap)

O capital psicológico positivo foi aferido com recurso à *Compound PsyCap Scale* - CPC-12 (Lorenz et al., 2016). Os itens desta escala distribuem-se pelas quatro dimensões do PsyCap, três itens por cada dimensão, e são respondidos numa escala de *Likert* de seis pontos (1=*Discordo totalmente*; 6=*Concordo totalmente*). Os itens do CPC-12 encontram-se divididos da seguinte forma: (a) esperança (e.g., “Se me encontrasse em dificuldades, pensaria em diversas formas de as resolver”); (b) otimismo (e.g., “Estou ansioso(a) pela vida que tenho pela frente”); (c) resiliência (e.g., “Às vezes obrigo-me a fazer coisas, quer queira quer não”); e (d) autoeficácia (e.g., “Estou confiante de que poderia lidar eficientemente com situações inesperadas”). Esta escala apresenta uma consistência interna satisfatória, tendo obtido um valor de alfa de Cronbach global de .82 no seu estudo original (Lorenz et al., 2016).

#### **4.2.2. Justiça organizacional**

A justiça organizacional foi aferida pelo Questionário de Justiça Organizacional (Rego, 2000). Este instrumento é composto por 14 itens organizados numa escala de *Likert* de seis pontos (*1=Completamente falsa; 6=Completamente verdadeira*). Os itens distribuem-se por quatro dimensões distintas: (a) justiça distributiva (e.g., “Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado”); (b) justiça procedimental (e.g., “A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelar das decisões”); (c) justiça interpessoal (e.g., “O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo”); e (d) justiça informacional (e.g., “Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim”). Além disso, esta medida apresenta propriedades psicométricas favoráveis, nomeadamente em termos de consistência interna, com valores de alfa de Cronbach entre .76 e .94 (Rego, 2000).

#### **4.2.3. Ambiguidade e conflito de papel**

A ambiguidade e o conflito de papel foram aferidos com recurso à escala proposta por Schuler e colaboradores (1977). Este instrumento é composto por 14 itens, seis dos quais referentes à ambiguidade de papel (e.g., “Tenho metas planeadas e objetivos claros para o meu trabalho”) organizados numa escala de *Likert* de sete pontos (*1=Muito falso; 7=Muito verdadeiro*); e oito itens referentes ao conflito de papel (e.g., “Recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas) ordenados numa escala de *Likert* de sete pontos (*1=Muito falso; 7=Muito verdadeiro*). Esta medida possui valores adequados de fiabilidade.

#### **4.2.4. Suporte social das chefias e dos colegas**

Para avaliar o suporte social das chefias e dos colegas recorreu-se às duas dimensões com a mesma denominação da versão portuguesa da *Copenhagen Psychosocial Questionnaire-II - COPSQ-II* (Kristensen et al., 2005; Silva et al., 2011). Cada uma destas dimensões dispõe de três itens de que são exemplo: (a) suporte social de colegas (e.g., “Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?”); e (b) suporte social das chefias (e.g., “Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?”). Os itens são avaliados numa escala de *Likert* de cinco pontos (*1=Nunca/Quase nunca; 5=Sempre*). Ambas as dimensões

apresentaram valores de alfa de Cronbach adequados, o que se traduz numa favorável consistência interna do instrumento (suporte social de colegas = .71; suporte social das chefias = .87).

#### **4.2.5. Liderança autêntica**

Esta variável foi aferida através do *Authentic Leadership Questionnaire* – ALQ-16 (Avolio et al., 2007) composto por 16 itens divididos por quatro dimensões: (a) autoconsciência (e.g., “Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades”); (b) transparência relacional (e.g., “Diz as duras verdades”); (c) perspectiva moral internalizada (e.g., “Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos”); e (d) processamento equilibrado (e.g., “Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões”). Os itens são avaliados numa escala de *Likert* de cinco pontos ( $0=Nunca$ ;  $4=Freqüentemente, se não sempre$ ). Estudos anteriores que utilizaram o ALQ-16 (e.g., Rego et al., 2016) verificaram a existência de valores adequados de alfa de Cronbach. Por fim, uma vez que os direitos de autor deste questionário foram cedidos à empresa MindGarden, esta foi contactada no sentido de obter autorização para a sua utilização nesta investigação, a qual foi concedida.

#### **4.2.6. Big Five**

Para avaliar os traços de personalidade recorreu-se ao Inventário de Personalidade NEO-FFI-20. Este questionário é uma versão curta do original NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992) validado para a população portuguesa por Bertoquini e Pais-Ribeiro (2006). Esta medida é composta por 20 itens, divididos em cinco dimensões, pontuados numa escala de *Likert* de 5 pontos ( $0=Discordo fortemente$ ;  $4=Concordo fortemente$ ). O somatório da pontuação dos itens de cada dimensão corresponde ao total de cada uma das cinco dimensões. Os itens 1, 3, 11, 13, 14, 18 e 19 são cotados inversamente. A amplitude dos resultados varia entre 0 e 16 pontos para cada dimensão, pontuações mais elevadas numa determinada dimensão correspondem a maior presença daquele traço de personalidade. As diferentes dimensões da escala são: (a) neuroticismo (e.g., “Raramente me sinto só ou abatido”); (b) extroversão (e.g., “Sou dominador(a), cheio (a) de força e combativo(a)”); (c) abertura à experiência (e.g., “A poesia pouco ou nada me diz”); (d) amabilidade (“A minha primeira reação é confiar nas pessoas”); e (e) conscienciosidade (e.g., “Sou uma pessoa aplicada conseguindo sempre realizar o meu trabalho”). No estudo de Bertoquini e Pais-Ribeiro (2006) o instrumento apresentou uma consistência interna

considerada satisfatória, com todas as escalas a exibirem alfas de Cronbach iguais ou superiores a .70.

#### **4.2.7. Exigências emocionais e de performance**

As exigências emocionais e de *performance* foram avaliadas através do *Carga Mental Questionnaire* – CarMen-Q (Rubio-Valdehita et al., 2017) que é composto por 29 itens que avaliam quatro dimensões, exigências cognitivas, exigências temporais, exigências emocionais e exigências de *performance*, organizados numa escala de *Likert* de quatro pontos (0=*Nunca*; 3=*Sempre*). Para os efeitos desta investigação só se consideraram as dimensões exigências emocionais (sete itens; “O meu trabalho está a afetar a minha saúde”) e exigências de *performance* (cinco itens; “O meu trabalho requer a manutenção de um nível elevado de atenção). No estudo de criação desta escala (Rubio-Valdehita et al., 2017) foram obtidos valores adequados de alfa de Cronbach.

#### **4.3.Procedimento de recolha de dados**

Antes de construir o protocolo de investigação, solicitou-se a autorização à empresa detentora dos direitos de autor do instrumento de liderança autêntica ([www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)) para a sua utilização. Em seguida, procedeu-se à adaptação cultural dos itens dos instrumentos de: (a) conflito e ambiguidade de papéis; (b) exigências laborais (emocionais e de *performance*); e (c) PsyCap.

O protocolo de investigação foi aplicado em formato *online*, recorrendo à plataforma *Google Forms*. Antes da sua aplicação, os participantes deveriam ler e concordar com um conjunto de informações patentes num documento de consentimento informado: (a) os dados recolhidos são anónimos e confidenciais; (b) os dados recolhidos só servem para os propósitos desta investigação; (c) os participantes são livres de, a qualquer momento, abandonarem a sua participação no estudo; e (d) não existem quaisquer recompensas associadas à participação, monetárias ou de outro cariz. Para participarem no estudo, os respondentes deveriam ter mais de 18 anos e estar empregados no momento da resposta ao protocolo de investigação. Foi utilizada uma técnica de amostragem não-probabilística do tipo conveniência e em bola de neve.

#### **4.4.Procedimento de análise de dados**

O primeiro procedimento efetuado foi a inversão da escala de resposta de alguns itens (e.g., do instrumento que aferiu os traços de personalidade segundo o modelo *The*

*Big Five*) que faziam parte do protocolo de investigação. Em seguida, foi realizada uma análise descritiva, média, desvio-padrão e mediana, e correlacional dos dados obtidos. Além disso, foi também conduzida uma avaliação da consistência interna com recurso ao coeficiente alfa de Cronbach, valores acima de .70 são desejáveis (Field, 2018).

Os passos seguintes basearam-se no artigo de Avey (2014), um trabalho pioneiro na identificação dos potenciais antecedentes do PsyCap. Inicialmente, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC) com todos os constructos selecionados para a realização desta investigação. Nos conceitos unidimensionais os itens foram alocados à sua variável latente. Mas, no caso dos constructos multidimensionais (e.g., PsyCap, liderança autêntica, justiça organizacional e exigências laborais), cada item foi integrado na sua dimensão (e.g., itens da dimensão autoeficácia foram inseridos nessa dimensão) e cada dimensão foi, então, integrada na sua variável latente (e.g., a dimensão autoeficácia foi alocada ao PsyCap). Contudo, antes de efetuar a AFC, foi necessário analisar a distribuição normal multivariada. Na literatura não existe um consenso quanto aos valores de assimetria e de curtose que indicam a existência de uma normalidade multivariada. No entanto, Curran et al. (1996) indicaram, para o método de máxima verosimilhança, que valores de assimetria e de curtose de dois ( $|sk| \leq 2$ ) e sete ( $|ku| \leq 7$ ), respetivamente, apontavam para um respeito deste pressuposto. Os resultados obtidos respeitaram esses valores de corte, pelo que foi possível conduzir a AFC com recurso ao método de máxima verosimilhança. O artigo de Avey (2014) é omissivo na análise deste aspeto.

A qualidade do modelo obtido foi aferida a partir dos índices *Comparative Fit Index* (CFI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) e *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). O índice RMSEA foi também calculado para um intervalo de confiança de 90% (RMSEA 90%CI). Estes três índices foram também usados por Avey (2014). Um valor de CFI entre .90-.95 indica um bom ajustamento, ao passo que um valor superior a .95 sugere um ajuste muito bom (Marôco, 2014). Por sua vez, valores de RMSEA entre .05-.10 apontam para um bom ajustamento e inferiores a .05 indicam um ajuste muito bom (Byrne, 2010; Marôco, 2014). Por fim, o SRMR atinge um ajustamento aceitável para valores entre .05-.08 e um bom ajuste para valores menores do que .05 (Byrne, 2010; Hu & Bentler, 1999; Marôco, 2014).

O modelo foi ainda avaliado em termos de validade (fatorial e convergente) e de fidelidade (Anderson & Gerbing, 1982). Estes procedimentos não foram efetuados no estudo de Avey (2014), não obstante a sua apresentação serve para atestar a robustez dos resultados obtidos. A validade fatorial baseou-se numa análise das cargas fatoriais

padronizadas dos itens, estas devem apresentar valores superiores a .50 (Marôco, 2014). Ainda neste âmbito, as cargas fatoriais registadas foram classificadas de acordo com a categorização de Comrey e Lee (1992), excelente (>.71), muito bom (>.63), bom (>.55), aceitável (>.45) e pobre (>.32). Por seu turno, a validade convergente foi calculada através do coeficiente *Average Variance Extracted* (AVE), valores iguais ou superiores a .50 são desejáveis (AVE>.50) (Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981; Sharma, 1996). Por último, a fidelidade foi aferida com recurso aos coeficientes alfa de Cronbach e *Composite Reliability* (CR), devem ser obtidos valores superiores a .70 (Hair et al., 2014; Marôco, 2014). Estes valores foram também classificados de acordo com as propostas de Sharma (1996), excelente (>.90), muito bom (.80-.90), adequado (.70-.80) e pobre (<.50).

Após a obtenção de um modelo devidamente ajustado, foi realizada uma análise de regressão linear. A inclusão das variáveis no modelo baseou-se em critérios teóricos. Ou seja, esta integração decorreu de forma hierárquica. As primeiras variáveis incluídas disseram respeito às características individuais dos participantes, i.e., aos seus traços de personalidade. Em seguida, foram integradas as variáveis de índole organizacional, ou seja, liderança autêntica, justiça organizacional, conflito de papel, ambiguidade de papel e exigências laborais. Por último, foram inseridas as variáveis de origem social, suporte social dos colegas e suporte social das chefias. Porém, antes de conduzir esta análise alguns pressupostos foram avaliados, nomeadamente a multicolinearidade e a independência dos resíduos. A multicolinearidade foi aferida com recurso aos valores de *Variance Inflation Factor* (VIF) e de *tolerance*. Os valores de VIF devem ser inferiores a 10, ao passo que os valores de *tolerance* devem ser superiores a .10 ou, numa estimativa menos restritiva, superiores .20 (Field, 2018; Menard, 1995; Pallant, 2005). A independência dos resíduos foi testada com base nos valores do teste de *Durbin-Watson*, estes devem ser próximos de dois (Marôco, 2018).

Após a verificação destes pressupostos foram examinados os valores de  $R^2$ , que indicam a proporção de variância explicada pelo modelo. Para cada conjunto de variáveis, i.e., características individuais, variáveis organizacionais e variáveis sociais, foi apresentado um valor de  $R^2$  individual com o objetivo de compreender quais as variáveis que têm maior poder explicativo do PsyCap. Segundo a classificação de Cohen (1988), um valor de  $R^2$  de .02 é pequeno, de .13 é médio e de .26 é forte. O teste  $F$  e o seu valor de significância serviram para compreender se a inclusão de variáveis no modelo conduziu a melhorias significativas no mesmo. Para observar se um preditor (i.e., uma

variável) era significativo consultaram-se os valores de significância do teste  $t$ , estes deveriam ser iguais ou inferiores a .05 ( $p \leq .05$ ). Por fim, reportaram-se os valores de beta padronizados, quanto mais elevado o valor deste coeficiente, maior o efeito observado (Field, 2018).

## 5. RESULTADOS

Após a inversão da escala de resposta de alguns itens (e.g., do instrumento que aferiu os traços de personalidade segundo o modelo *The Big Five*) que faziam parte do protocolo de investigação, procedeu-se à análise descritiva, média, desvio-padrão e mediana, e correlacional dos dados obtidos (ver Tabela 1).

Além disso, também se avaliou a consistência interna com recurso ao coeficiente alfa de Cronbach, valores acima de .70 são desejáveis (Field, 2018). Neste caso, todas as variáveis respeitaram este último critério, à exceção da dimensão resiliência do PsyCap, resultado que coincide com o que foi encontrado em estudos anteriores (Viseu et al., 2012; Lopez-Nuñez et al., 2018). É possível que os baixos valores de confiabilidade obtidos nesta dimensão se devam devido ao reduzido número de itens que ela apresenta (Lopez-Nuñez et al., 2018).



Os valores referentes à avaliação da normalidade multivariada respeitaram os valores de corte definidos pela literatura,  $|sk| \leq 2$  e  $|ku| \leq 7$  (Curran et al., 1996). Relativamente à qualidade do modelo, os resultados obtidos nos índices de ajustamento variaram entre o aceitável e o muito bom (ver Tabela 2).

**Tabela 2**

*Índices Gerais de Ajustamento do Modelo*

Índices de ajustamento	Valor obtido	Comentário
CFI <sup>a</sup>	.905	Ajustamento bom
RMSEA <sup>b</sup>	.041	Ajustamento muito bom
	RMSEA 90% CI = [.039-.043]	
SRMR <sup>c</sup>	.068	Ajustamento aceitável

*Nota.* <sup>a</sup>*Comparative Fit Index*; <sup>b</sup>Root Mean Square Error of Approximation; <sup>c</sup>Standardized Root Mean Square Residual.

Relativamente à validade fatorial, verifica-se que as cargas fatoriais dos indicadores foram superiores a .50 e estatisticamente significativas para um *p-value* inferior a .001 (ver Tabela 3). Recorrendo à classificação de Comrey e Lee (1992), as cargas fatoriais variaram entre o bom e o excelente. Por outro lado, foram observados alguns problemas ao nível da validade convergente, uma vez que a autoeficácia (PsyCap), a esperança (PsyCap), as exigências de *performance* (exigências laborais), as exigências emocionais (exigências laborais), a extroversão (características individuais) e a abertura à experiência (características individuais) não atingiram o valor de corte definido pela literatura, .50 (Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981; Sharma, 1996). Não obstante, no que diz respeito às exigências de *performance* e às exigências emocionais, estas encontravam-se no limiar do valor de corte, .49 *versus* .50 (Tabela 2). Quanto às restantes situações, tem sido evidenciado que a AVE é influenciada pela heterogeneidade das cargas fatoriais dos indicadores (Valentini & Damásio, 2016). Ou seja, quanto mais diferentes forem as cargas fatoriais, maior será o valor de AVE. No que diz respeito à fiabilidade, foram registadas algumas limitações ao nível da dimensão autoeficácia (PsyCap), dado que esta apresentou uma consistência interna inferior a .70. Trabalhos sobre a aferição do PsyCap (e.g., Dawkins et al., 2013; López-Núñez et al., 2018; Santana-Cárdenas et al., 2018) evidenciaram algumas limitações ao nível da fiabilidade. Uma das medidas que tem sido adotada é a avaliação da fidelidade global, ou seja, do

constructo latente PsyCap. Após a realização desse procedimento, registou-se um valor, para ambos os coeficientes considerados, superior a .70 (Hair et al., 2014; Marôco, 2014). Outras dimensões, esperança (PsyCap), extroversão (características individuais) e amabilidade (características individuais), obtiveram, para um dos indicadores de confiabilidade, valores marginalmente abaixo de .70. Porém, Valentini e Damásio (2016) e Pais-Ribeiro (2008) referiram que em situações com um reduzido número de itens é possível que se atinjam valores de fidelidade mais baixos, dado que estes coeficientes são influenciados pelo número de itens. Para colmatar essa situação, Bagozzi e Yi (1988) defendem que se podem considerar como aceitáveis valores a partir de .60. Segundo a classificação de Sharma (1996), os valores de consistência interna obtidos variaram entre o adequado e o excelente (ver Tabela 3).

**Tabela 3**

*Resultados para a Validade Fatorial, Validade Convergente e Fiabilidade*

Constructos e Itens	sk/ku	Cargas fatoriais padronizadas*	Alfa/CR	AVE
PsyCap			.78/.79	
Autoeficácia			.57/.58	.41
Item 6 – Posso permanecer calmo(a) ao enfrentar dificuldades, pois posso confiar nas minhas competências de <i>coping</i> .	-.666/.253	.641		
Item 10 – Posso resolver a maioria dos meus problemas, se investir o esforço necessário.	-1.080/1.546	.635		
Esperança			.69/.71	.45
Item 4 – Se me encontrasse em dificuldades, pensaria em diversas formas de as resolver.	-1.228/1.175	.596		
Item 8 – Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida.	-.518/-.089	.680		

Item 12 – Posso pensar em várias maneiras para alcançar os meus objetivos atuais.

Liderança autêntica <sup>a</sup>		
Transparência		.84/.83 .50
Item 1 – Diz exatamente o que pensa.	-.891/.322	.631
Item 2	-1.315/.732	.769
Item 3	-1.092/.316	.810
Item 4	-.904/.045	.601
Item 5	-.775/-.278	.703
Moral/Ética		.83/.82 .54
Item 6 – As suas ações são consistentes com as suas crenças.	-.896/.370	.724
Item 7	-.840/.089	.767
Item 8	-.951/.504	.645
Item 9	-.848/.195	.786
Processamento equilibrado		.79/.80 .57
Item 10 – Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele(a)) posições mais profundas.	-.759/-.046	.759
Item 11	-1.100/.958	.714
Item 12	-1.261/.844	.786
Autoconsciência		.87/.88 .64
Item 13	-1.154/.495	.817
Item 14	-.896/.361	.827
Item 15	-.945/.319	.859
Item 16	-1.352/1.633	.680
Justiça organizacional		
Justiça distributiva		.95/.95 .78
Item 3 – Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado(a) justamente.	-.233/-.996	.830

Item 6 – Em geral, as recompensas que recebo são justas.	-304/-907	.832	
Item 9 – Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.	-.245/-1.109	.905	
Item 12 – Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado(a).	-.263/-1.146	.918	
Item 14 – O meu salário é justo.	-.099/-1.207	.915	
Justiça procedimental		.88/.88	.71
Item 5 – A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.	-.371/-962	.800	
Item 8 – As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho que normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.	-.230/-998	.838	
Item 11 – Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.	-.325/-884	.886	
Justiça interacional		.91/.91	.66
Item 1 – O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.	-.602/-342	.750	
Item 4 – O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.	-.521/-658	.845	
Item 7 – O meu superior torna claro o que espera de mim.	-.734/-279	.776	
Item 10 – O meu superior trata-me com respeito e consideração.	-1.032/.235	.804	

Item 13 – O meu superior é completamente sincero e franco comigo.	-493/-746	.890
Exigências laborais		
Exigências de <i>performance</i>		.77/.79 .49
Item 1 – O meu trabalho requer a manutenção de um nível de atenção elevado.	-1.240/1.118	.742
Item 13 – O meu trabalho requer que não se cometa nenhum erro.	-.640/-.391	.663
Item 15 – Os meus erros podem ter consequências sérias.	-.827/-.041	.689
Item 20 – O meu trabalho envolve muita responsabilidade.	-1.297/1.077	.704
Exigências emocionais		.86/.85 .49
Item 17 – Tenho dificuldade em esquecer os problemas do meu trabalho.	-.116/-1.129	.722
Item 18 – O meu trabalho deixa-me nervoso(a).	-.013/-.991	.746
Item 19 – O meu trabalho está a afetar as minhas relações pessoais (família, amigos).	.202/-1.128	.693
Item 24 – O meu trabalho afeta-me bastante emocionalmente.	-.338/-.825	.638
Item 28 – Quando termino o meu dia de trabalho, sinto bastante exaustão física.	-.316/-.758	.614
Item 29 – O meu trabalho está a afetar a minha saúde.	.033/-1.138	.763
Suporte dos supervisores		.86/.86 .69
Item 1 – Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?	-.486/-.806	.822

Item 2 – Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	-.574/-.786	.787	
Item 3 – Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?	-.435/-.704	.860	
Suporte dos colegas		.78/.79	.55
Item 1 – Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?	-.975/.292	.734	
Item 2 – Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho?	-.758/-.300	.804	
Item 3 – Com que frequência os seus colegas falam consigo acerca do seu desempenho laboral?	-.401/-.868	.687	
Características individuais			
Neuroticismo		.70/.70	.54
Item 1 – Raramente estou triste ou deprimido(a).	.598/-.321	.726	
Item 11 – Raramente me sinto só ou abatido(a).	.468/-.521	.743	
Extroversão		.69/.70	.44
Item 2 – Sou uma pessoa alegre e bem-disposta.	-1.094/.631	.722	
Item 7 – Muitas vezes, sinto-me a rebentar de energia.	-.733/-.055	.591	
Item 12 – Sou uma pessoa muito ativa.	-1.151/1.269	.673	
Amabilidade		.68/.73	.58
Item 4 – Tendo a pensar o melhor acerca das pessoas.	-1.113/1.088	.874	
Item 9 – A minha primeira reação é confiar nas pessoas.	-.503/-.796	.629	
Abertura à experiência		.70/.70	.45

Item 3 – A poesia pouco ou nada me diz.	.032/-1.118	.602	
Item 13 – Acho as questões filosóficas aborrecidas.	-.072/-1.226	.594	
Item 18 – Não dou grande importância às coisas da arte e da beleza.	-.211/-1.123	.787	
Conscienciosidade		.82/.82	.54
Item 5 – Sou eficiente e eficaz no meu trabalho.	-.1465/2.645	.789	
Item 10 – Sou uma pessoa muito competente.	-.907/.748	.716	
Item 15 – Esforço-me por ser excelente em tudo o que faço.	-1.452/2.563	.634	
Item 20 – Sou uma pessoa aplicada, conseguindo sempre realizar o meu trabalho.	-.995/.736	.793	
Ambiguidade de papéis		.85/.86	.50
Item 1 – Tenho metas e objetivos claros e planejados para o meu trabalho.	-.1063/.715	.760	
Item 2 – Sei que dividi o meu tempo adequadamente.	-.754/-.015	.612	
Item 3 – Sei quais são as minhas responsabilidades.	-1.420/1.536	.654	
Item 4 – Sei exatamente o que é esperado de mim.	-1.030/.765	.767	
Item 5 – Tenho certeza de quanta autoridade tenho no meu trabalho.	-.732/-.058	.654	
Item 6 – A explicação acerca do que deve ser feito é clara.	-.737/-.195	.766	
Conflito de papéis		.80/.80	.50
Item 8 – Recebo uma tarefa sem a mão de obra para a completar.	-.134/-1.210	.751	

Item 9 – Tenho de reverter uma regra ou política para executar uma tarefa.	-.195/-1.093	.576
Item 13 – Recebo uma tarefa sem os recursos e os materiais adequados para executá-la.	.052/-1.259	.769
Item 14 – Trabalho em coisas desnecessárias.	.350/-1.107	.714

*Nota.* <sup>a</sup>Devido aos direitos de autor deste instrumento pertencerem à empresa MindGarden, só podem ser apresentados três itens como exemplo. sk=valores de achatamento; ku=valores de curtose; Alpha/CR=Coeficientes alfa de Cronbach e *Composite Reliability*; AVE=*Average Variance Extracted*. \* $p<.001$ .

Os pressupostos para a realização de uma regressão linear foram respeitados, tanto ao nível da multicolinearidade, como da independência dos resíduos. Para todas as variáveis os valores de VIF foram inferiores a 10 e os valores de *tolerance* foram superiores a .20. No caso do teste *Durbin-Watson* obteve-se um valor de 2.081, ou seja, próximo de dois (Field, 2018; Marôco, 2018; Menard, 1995; Pallant, 2005). O modelo final explicou 48.1% do conceito de PsyCap. De acordo com a classificação de Cohen (1988), este valor de  $R^2$  pode ser considerado forte. Na Tabela 4 encontra-se um resumo da análise efetuada, onde constam os preditores significativos e não significativos em cada um dos passos realizados. No modelo um, composto pelas dimensões de personalidade do modelo *Big Five*, todas as dimensões estabeleceram uma associação estatisticamente significativa ( $p<.05$ ) com o PsyCap. O neuroticismo relacionou-se de forma negativa com o constructo em análise, ao passo que as restantes dimensões se associaram de maneira positiva. Nesta situação o preditor mais relevante foi a conscienciosidade. Relativamente ao modelo dois, que agregou as dimensões de personalidade e as variáveis organizacionais, verificaram-se três associações não significativas (amabilidade, liderança autêntica e exigências laborais), as restantes obtiveram significância estatística. Além disso, o neuroticismo relacionou-se de modo negativo com o PsyCap, todas as outras variáveis relacionaram-se de forma positiva, destacando-se a conscienciosidade como o preditor mais importante, tal como no modelo anterior. Por fim, no modelo três, que congregou as dimensões de personalidade, as variáveis organizacionais e as variáveis sociais, registaram-se quatro associações sem significância estatística (amabilidade, liderança autêntica, exigências laborais e suporte

dos colegas), as variáveis remanescentes relacionaram-se de forma estatisticamente significativa com o PsyCap. Do modelo final há a destacar o papel da ambiguidade de papéis, da conscienciosidade e da justiça organizacional, uma vez que foram os preditores mais relevantes.

**Tabela 4**

*Resumo do Modelo de Regressão*

	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>
<b>Modelo 1 (características individuais):</b>				
(Constante)	2.731	.213		
Neuroticismo	-.162	.032	-.213	-5.079***
Extroversão	.225	.046	.226	4.895***
Amabilidade	.062	.028	.081	2.229**
Abertura à experiência	.055	.025	.079	2.229**
Conscienciosidade	.409	.053	.311	7.664***
$R=.626; R^2=.392; R^2_{ajustado}=.386; \Delta R^2=.392; F(5,514)=66.235^{***}$				
<b>Modelo 2 (características individuais e variáveis organizacionais):</b>				
(Constante)	1.838	.228		
Neuroticismo	-.139	.030	-.183	-4.589***
Extroversão	.156	.044	.157	3.544***
Amabilidade	.046	.026	.060	1.751
Abertura à experiência	.094	.024	.136	3.937***
Conscienciosidade	.283	.054	.216	5.270***
Liderança autêntica	.009	.040	.010	.223
Justiça organizacional	.100	.029	.167	3.468**
Ambiguidade de papéis	.151	.034	.215	4.409***
Conflito de papéis	.041	.017	.087	2.426*
Exigências laborais	.013	.046	.010	.277
$R=.627; R^2=.486; R^2_{ajustado}=.476; \Delta R^2=.094; F(5,509)=18.707^{***}$				
<b>Modelo 3 (características individuais, variáveis organizacionais e variáveis sociais):</b>				

(Constante)	1.770	.232		
Neuroticismo	-.132	.030	-.174	-4.344***
Extroversão	.157	.044	.158	3.584***
Amabilidade	.043	.026	.057	1.660
Abertura à experiência	.091	.024	.131	3.793***
Conscienciosidade	.281	.054	.214	5.228***
Liderança autêntica	.020	.040	.022	.498
Justiça organizacional	.124	.032	.207	3.890***
Ambiguidade de papéis	.153	.034	.218	4.448**
Conflito de papéis	.037	.017	.079	2.213*
Exigências laborais	.027	.046	.020	.575
Suporte dos colegas	.061	.033	.081	1.886
Suporte dos supervisores	-.086	.034	-.127	-2.523**

$$R=.702; R^2=.493; R^2_{\text{ajustado}}=.481; \Delta R^2=.007; F(2,507)=3.468^*$$

*Nota.*  $B$ =coeficiente de regressão não padronizado;  $SE$ =erro padrão;  $\beta$ =coeficiente de regressão padronizado;  $t$ =teste da significância dos coeficientes de regressão;  $R$ =coeficiente de correlação;  $R^2$ =coeficiente de determinação;  $R^2_{\text{ajustado}}$ =coeficiente de determinação ajustado;  $\Delta R^2$ =mudança no coeficiente de determinação. \*\*\* $p < .001$ ; \*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$ .

## 6. DISCUSSÃO

A presente dissertação pretendeu contribuir para atenuar a lacuna identificada ao nível da teoria e da prática por Avey (2014) e Newman e colaboradores (2014), analisando um conjunto de variáveis que se podem constituir como potenciais antecedentes do PsyCap. Até à data, Avey (2014) já havia abordado este aspeto, contudo a sua análise considerou os possíveis antecedentes apenas em termos de quatro categorias relativamente amplas e abrangentes, traduzindo-se numa análise não tão minuciosa de diferentes variáveis. Esta dissertação procurou, portanto, realizar uma análise mais pormenorizada dos aspetos introduzidos pelo trabalho de Avey (2014), enquadrando-os em três tipos de antecedentes (individuais, sociais e organizacionais) procedendo a uma análise específica de cada um. Para além disso, no âmbito do procedimento de análise de dados, este trabalho destaca-se do de Avey (2014) já que o modelo foi avaliado em termos de validade (fatorial e convergente) e de fidelidade (Anderson & Gerbing, 1982), procedimentos que o trabalho supracitado não considerou. É importante ter estes aspetos em atenção na análise de dados, uma vez que a validade fatorial permite analisar até que ponto um item é explicado pela dimensão onde este se encontra integrado, já a validade convergente possibilita compreender até que ponto um item se reflete no fator onde ele converge (Carlson & Herdman, 2012; Furr & Bacharach, 2013; Marôco, 2014). Por fim, analisar a fidelidade permite garantir uma maior precisão do instrumento, através da análise da sua consistência e estabilidade. Ou seja, confirmar que mesmo existindo oportunidades para ocorrerem variações (e.g., face a diferentes momentos ou circunstâncias), o instrumento não vai produzir resultados significativamente diferentes se for repetido pelo mesmo indivíduo.

Em suma, esta dissertação, pretendeu contribuir para atenuar esta lacuna, através da evidência empírica e conhecimentos obtidos, que se traduzem num contributo teórico que terá uma futura aplicabilidade prática, nomeadamente: numa orientação para o processo de recrutamento e seleção (i. e., se a organização pretende recrutar um colaborador com um nível mais alto de PsyCap que diferenças individuais deverá valorizar); no desenvolvimento de intervenções relacionadas, por exemplo, com a liderança que visem o incremento do PsyCap dos colaboradores, através das práticas dos líderes como a melhoria da *performance* dos próprios líderes. Para além disto, um maior conhecimento dos possíveis antecedentes do PsyCap possibilita um maior saber acerca do impacto que determinadas características do trabalho (e.g., a complexidade da tarefa) podem ter nos estados psicológicos dos funcionários (Avey, 2014). Ou seja, um maior

conhecimento dos antecedentes do PsyCap auxilia numa mais ajustada e favorável gestão de tarefas nas diferentes funções de uma organização, possibilitando que o desempenho das mesmas contribuía, por si, para o desenvolvimento satisfatório do PsyCap dos colaboradores que as desempenham. À semelhança de Avey (2014), uma constante análise desta temática permite verificar o nível atual de conhecimentos existente acerca de determinado aspeto. Portanto, esta dissertação surge ainda como mais um elemento orientador de futuras pesquisas na procura de conhecimentos que careçam de informação empírica sobre a temática do PsyCap, mais especificamente dos seus antecedentes (Avey, 2014).

No que concerne aos resultados obtidos, é importante discutir os problemas verificados ao nível da validade convergente já que a autoeficácia (PsyCap), a esperança (PsyCap), as exigências de *performance* (exigências laborais), as exigências emocionais (exigências laborais), a extroversão (características individuais) e a abertura à experiência (características individuais) não atingiram o valor de corte definido pela literatura, .50 (Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981; Sharma, 1996). Para além disso, também as exigências de *performance* e as exigências emocionais se encontraram no limiar do valor de corte, .49 *versus* .50 (Tabela 2). Apesar de a literatura estipular que os valores de AVE devem ser superiores ao valor de corte de .50 (Fornell & Larcker, 1981), existem autores (e.g., Valentini & Damásio, 2016) que defendem que não se podem criar valores de corte para este coeficiente devido às especificidades que cada modelo apresenta. Estes autores defendem que, por exemplo, um valor de AVE pode ser reduzido quando as cargas fatoriais dos indicadores são homogéneas. Ou seja, este coeficiente tende a beneficiar a heterogeneidade das cargas fatoriais. Por isso, Valentini e Damásio (2016) referem que cada modelo deve ser analisado criticamente e só posteriormente se devem estabelecer valores de corte para a AVE. Ou seja, apesar dos problemas verificados ao nível dos valores de corte das dimensões mencionadas, isto segundo o valor de corte definido pela literatura, há que estar atento à influência que a heterogeneidade das cargas fatoriais dos indicadores tende a surtir na AVE já que, à partida, quanto mais diferentes forem as cargas fatoriais, maior será o valor de AVE (Valentini & Damásio, 2016).

Quanto aos resultados da fidelidade, verificaram-se limitações, nomeadamente ao nível da dimensão autoeficácia (PsyCap). Esta particularidade foi verificada em trabalhos anteriores, isto é, na avaliação do PsyCap tem sido comum a existência de valores de fiabilidade inferiores ao valor de corte de .70 (e.g., Dawkins et al., 2013; López-Núñez et al., 2018; Santana-Cárdenas et al., 2018). Para contornar esta limitação, uma das medidas

que tem sido adotada é proceder a uma avaliação da fidelidade global, ou seja, do constructo latente PsyCap. Após a realização deste procedimento, registou-se um valor, para ambos os coeficientes considerados, superior a .70 (Hair et al., 2014; Marôco, 2014). Outras dimensões, esperança (PsyCap), extroversão (características individuais) e amabilidade (características individuais), obtiveram, para um dos indicadores de confiabilidade, valores marginalmente abaixo de .70. Porém, Valentini e Damásio (2016) e Pais-Ribeiro (2008) referiram que em situações com um reduzido número de itens é possível que se atinjam valores de fidelidade mais baixos, dado que estes coeficientes são influenciados pelo número de itens. Para colmatar essa situação, Bagozzi e Yi (1988) defendem que se podem considerar como aceitáveis valores a partir de .60.

Relativamente aos resultados obtidos, no caso dos antecedentes individuais, foram confirmadas as hipóteses, nomeadamente a existência de uma associação positiva entre o PsyCap e as dimensões de extroversão, conscienciosidade e abertura à experiência. Também se apurou uma relação negativa e significativa entre o PsyCap e o neuroticismo, conforme proposto. Estes resultados indicam que indivíduos com uma maior conscienciosidade, extroversão e abertura à experiência, apresentarão níveis mais elevados de PsyCap. Em oposição, indivíduos que registam altos graus de neuroticismo apresentarão um PsyCap mais diminuído. Isto justifica-se com o facto da conscienciosidade, por um lado, ser a dimensão do modelo *Big Five* que mais se tem correlacionado com a *performance* em vários contextos, assim indivíduos conscienciosos tendem a ser mais responsáveis, persistentes e esforçados (Choi & Lee, 2014). Com efeito, nesta dissertação verificou-se que a conscienciosidade foi o segundo preditor mais relevante do PsyCap. Por outro lado, o neuroticismo também tem apresentado um importante impacto na *performance* dos indivíduos, nomeadamente ao nível das suas competências de controlo das emoções mais negativas (e.g., preocupação, nervosismo e stresse) (Choi & Lee, 2014). Para além disso, esta dimensão do modelo *Big Five* aparenta ter a relação mais forte com o mal-estar, pelo que tem sido associada a características como a ansiedade (Thompson, 2008). Deste modo, indivíduos com níveis mais altos de neuroticismo tendem a deparar-se com problemas psicológicos e físicos nas suas vidas diárias, o que acaba por se repercutir a nível do seu desempenho profissional (Bozgeyikli, 2017). Estes resultados são corroborados por estudos anteriores que têm verificado a existência de uma relação negativa entre as quatro dimensões do PsyCap e o neuroticismo, e uma relação positiva com os restantes traços de personalidade, à semelhança do verificado nesta dissertação, com a exceção da dimensão da amabilidade

cuja relação não foi significativa (Bozgeyikli, 2017; Lorenz et. al., 2016; Wang et al., 2014).

Já no âmbito dos antecedentes organizacionais, também existe concordância com as hipóteses iniciais, por exemplo houve uma associação positiva entre a justiça organizacional e o PsyCap. Apesar não existirem estudos anteriores que tenham analisado especificamente a relação entre a justiça organizacional e o PsyCap, a primeira tem vindo a ser associada em todas as decisões e práticas organizacionais, como o recrutamento, a formação, a avaliação de desempenho e a gestão de recompensas (Taylor et al., 2008). Com efeito, tem-se verificado que estas etapas transmitem aos colaboradores as suas noções subjetivas de justiça organizacional, nomeadamente no grau em que são valorizados enquanto membros da organização e no controlo que detêm sobre os seus empregos (Viseu et al., 2015). Consequentemente, esta noção de justiça organizacional vai ter impacto no otimismo, nas expectativas positivas de sucesso e na resiliência quando perante desafios profissionais (Hur et al., 2015; Rego & Cunha, 2008), o que vai ao encontro dos resultados obtidos. Ainda no âmbito dos antecedentes organizacionais, há dois resultados que contradizem as hipóteses iniciais.

Num primeiro caso, surge o suporte dos supervisores, cuja hipótese inicial previa uma relação positiva com o PsyCap e se apurou o inverso. Ou seja, seria esperado que o suporte dos supervisores tivesse um impacto positivo no PsyCap, já que em contexto organizacional, perante um maior suporte social, é expectável que os colaboradores sintam uma maior segurança para experimentar diferentes abordagens para atingir os seus objetivos. Isto, segundo Newman e colaboradores (2014), traduz-se numa maior sensação de esperança e num maior otimismo relativamente ao futuro na organização. Contudo, segundo os resultados obtidos, o suporte dos supervisores parece ter um impacto negativo no PsyCap dos colaboradores. Não obstante a literatura analisar o impacto positivo dos supervisores nos colaboradores (e.g., enquanto importante fonte de orientação, assistência e *feedback*) (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965), existem muitos aspetos da relação de supervisão que podem causar o efeito oposto, que aliás se verificou nos nossos resultados (e.g., desigualdade de poder e baixo desempenho do subordinado). A análise destes aspetos negativos da relação com as chefias não deve ser ignorada, sobretudo devido ao seu impacto nos colaboradores que, efetivamente, pode ter levado aos resultados desta dissertação (Nahum-Shani et al., 2014). Com efeito, estes aspetos negativos da relação entre as chefias e os colaboradores têm estado associados, de forma consistente, ao surgimento de afetos negativos, críticas e um incremento de ações que

condicionam a capacidade dos colaboradores em atingir os seus objetivos instrumentais (Vinokur & van Ryn, 1993). Por seu turno, verifica-se que estes têm consequências ao nível da saúde e do bem-estar dos colaboradores (e.g., exaustão emocional, depressão e reduzido bem-estar físico) (Nahum-Shani et al., 2014). Neste contexto, estudos anteriores associaram estas consequências adversas da relação entre as chefias e os colaboradores ao modo como é manifestado o suporte do supervisor (e.g., Duffy et al., 2002; Rooney & Gottlieb, 2007; Yagil, 2006). Mais concretamente, à análise do comportamento contraditório que os supervisores tendem a manifestar e que afeta os resultados dos colaboradores (i.e., em momentos são mais hostis em resposta a um desempenho menos favorável e em outros momentos oferecem conselhos e apoio com o objetivo de melhorar o desempenho dos colaboradores). Esta inconsistência nos comportamentos de chefia cria incerteza e tem impacto no bem-estar dos colaboradores (Uchino et al., 2010, 2012), uma vez que constitui uma ameaça à coerência da sua autoeficácia enquanto profissionais (Lind & Van den Bos, 2002; Swann et al., 2003), à sua capacidade de prever e exercer controlo sobre o ambiente de trabalho (Uchino et al., 2010, 2012) e, ainda, por identificarem esta falha no relacionamento com seu supervisor, o que vai fazer com que se incremente a intenção de abandono e, conseqüente, redução do *commitment* organizacional (Eberly et al., 2011). Em suma, estudos passados revelaram que o apoio do supervisor, quando inserido nestes contextos, pode, de facto, ter um impacto negativo nos colaboradores, nos quais se inclui o seu PsyCap. Este efeito é explicado pelo facto de o apoio recebido em contextos de um relacionamento pautado por inconsistências ser percebido como algo inesperado e até mesmo conflituoso (Nahum-Shani et al., 2014).

Para além do resultado verificado na relação do PsyCap com o suporte dos supervisores, também a sua relação com a ambigüidade de papéis obteve um resultado contrário ao previsto. Inicialmente, antecipou-se uma relação negativa entre o PsyCap e este possível antecedente, i.e., quanto maior a ambigüidade de papéis, menor o PsyCap dos colaboradores. Os resultados apurados, porém, demonstram o oposto, expondo que, contrariamente ao previsto, quanto maior a ambigüidade de papéis, maior o PsyCap dos indivíduos. A grande maioria das pesquisas anteriores, muitas baseadas no modelo JD-R, têm vindo a evidenciar o impacto negativo da ambigüidade do papel na motivação dos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2017). Teorias recentes, porém, propõem que as mesmas exigências laborais apresentadas pelo modelo JD-R podem ser percebidas pelos colaboradores como desafios em vez de obstáculos (Martínez-Díaz et al., 2020). Ou seja, existem cada vez mais evidências de que a ambigüidade do papel não tem de estar

necessariamente associada a resultados negativos, tal como se verificou nos resultados da presente dissertação. O carácter motivacional das exigências laborais já havia sido verificado por LePine e colaboradores (2005), que distinguiram exigências desafiantes de exigências impeditivas. Assim, os resultados podem ser interpretados caracterizando a ambiguidade de papel enquanto uma exigência desafiante, com o potencial de surtir um efeito positivo no processo motivacional (Podsakoff et al., 2007). Com efeito, vários estudos mostraram que quando a ambiguidade de papel é mais elevada, os colaboradores apresentam uma maior capacidade de desenvolver diferentes interpretações das suas funções, adaptando melhor os seus papéis profissionais às suas habilidades e competências (Bellg et al., 2004). Ou seja, em situações de maior ambiguidade de papel, os colaboradores sentem uma maior liberdade para definirem os próprios seus papéis, adequando-os melhor às suas preferências e habilidades, o que constitui uma vantagem para a sua *performance* individual e da própria organização (Ebbers & Wijnberg, 2017). Em conclusão, esta constatação permite contribuir para reforçar a ideia de que a ambiguidade de papel não tem exclusivamente efeitos negativos, apresentando uma possível explicação para a relação positiva apurada entre a ambiguidade de papel e o PsyCap (Ebbers & Wijnberg, 2017).

Num momento em os papéis laborais são cada vez mais dinâmicos, instáveis e, conseqüentemente, menos rigorosamente definidos, esta constatação reforça a importância de os colaboradores serem mais capazes de serem proativos na definição e adaptação dos seus próprios papéis (Ebbers & Wijnberg, 2017). Por seu turno, as chefias, também devem procurar evidenciar os aspetos positivos na definição e elaboração de funções mais expansivas sem colocar em causa, em simultâneo, potenciais efeitos negativos das mesmas sobre a estabilidade organizacional que pode surgir. Importa ainda acrescentar que a ambiguidade e as suas nuances motivacionais devem ser analisadas de um modo mais aprofundado em estudos futuros, já que é possível que o seu carácter motivacional seja condicionado por circunstâncias específicas. Por exemplo, no estudo de Martínez-Díaz e colaboradores (2017), constatou-se que a ambiguidade do papel influenciou os comportamentos extra-papel, apenas quando acompanhada pelo reconhecimento do desempenho por parte das chefias. Ou seja, colaboradores inseridos num contexto ambíguo e que recebem reconhecimento pelo desempenho por parte das chefias, percebem a ambiguidade como um desafio (Martínez-Díaz et al., 2020).

Ainda em contraste com o previsto pelas hipóteses, não se verificam relações significativas entre o PsyCap e a dimensão de amabilidade do modelo *Big Five*, a liderança autêntica, as exigências laborais e o suporte dos colegas.

### **6.1. Implicações Teóricas e Práticas**

O PsyCap surgiu como um novo tópico na pesquisa de comportamento organizacional. Por causa de suas vantagens, mais e mais estudos têm buscado incessantemente os antecedentes, resultados e outros fatores externos do PsyCap para o aprimorar nos colaboradores (Wu & Nguyen, 2019). Crescentes estudos nesta área têm identificado diferentes fatores que contribuem para o incremento ou para a redução do PsyCap, o que demonstra a maleabilidade deste constructo a influências externas, identificando, assim, oportunidades de intervenção. Desta forma, pode-se afirmar que a presente dissertação constitui um contributo para o aumento dos conhecimentos para esta área, nomeadamente ao nível dos antecedentes do PsyCap. Respondendo à demanda de Avey (2014), abordou-se um aspeto que, não obstante o crescente interesse neste constructo, tem vindo a ser algo negligenciado: os seus antecedentes. Neste contexto, estudos têm procurado demonstrar que o PsyCap tem um impacto efetivo no desempenho dos colaboradores, associando-se a importantes *outcomes*, contudo pouco se tem analisado acerca dos fatores que estão na fonte e que têm impacto no PsyCap dos trabalhadores, o que lhes permite ascender a esses futuros *outcomes* desejáveis para as organizações. Assim, a presente dissertação permite sugerir quais os antecedentes do PsyCap e analisar a sua relação com o próprio conceito.

Em termos de implicações práticas, os conhecimentos aqui apresentados proporcionam uma melhor compreensão de como o PsyCap se forma, i.e., quais são e como se comportam os seus antecedentes. Este conhecimento fundamenta a criação de diretrizes sobre políticas organizacionais, sistemas de gestão de recursos humanos, estruturas de gestão e práticas de liderança que fomentem este constructo (Avey, 2014). Por exemplo, tendo em conta os resultados obtidos ao nível dos antecedentes individuais, e.g., o PsyCap diminui à medida que aumenta o neuroticismo, é importante que as organizações não selecionem indivíduos que apresentem este traço de personalidade como mais saliente (Bozgeyikli, 2017). Uma vez que os traços de personalidade se mantêm, por definição, relativamente estáveis ao longo do tempo, estes poderão constituir elementos a considerar no processo de recrutamento e seleção (Choi & Lee, 2014). Assim, no momento de decidir entre candidatos, as organizações deverão optar por indivíduos

que demonstrem uma maior conscienciosidade, extroversão e abertura à experiência, já que, segundo os nossos resultados, serão aqueles que apresentarão uma maior predisposição para atingir níveis mais altos de PsyCap.

Ao nível dos supervisores, dado o resultado verificado, conclui-se que é importante que as organizações analisem atentamente este antecedente. Ou seja, é essencial investir em programas de treino de liderança, que incentivem à prática de estilos de supervisão mais ajustados e promotores de contextos de trabalho mais saudáveis e com um impacto positivo no PsyCap dos colaboradores (Wu & Nguyen, 2019). Ademais, já que estudos têm verificado que o PsyCap dos próprios líderes tem um impacto no desenvolvimento do PsyCap dos colaboradores (e.g., Walumbwa et al., 2010), deve-se investir em programas de formação que se foquem diretamente no estímulo do PsyCap dos próprios líderes, fomentando uma liderança mais positiva (Choi & Lee, 2014). No fundo, as chefias deverão estar conscientes do real impacto que têm ao nível ao nível do humor, do desempenho e dos comportamentos dos seus colaboradores. Por isso, devem comportar-se de forma ética, expressando-se de um modo positivo sempre que seja possível (Wu & Nguyen, 2019).

Por fim, o facto de a ambiguidade de papel ter também registado uma relação significativa com o PsyCap, implica que as organizações promovam contextos de trabalho que permitam, tanto quanto possível e viável, que exista uma maior adaptação das funções às preferências e aptidões dos colaboradores. Este aspeto, vai, segundo Avey (2014), ter um impacto positivo no PsyCap dos colaboradores.

## **6.2. Limitações Direções Futuras**

Existem certas limitações deste estudo que precisam ser observadas. Em primeiro lugar, embora o PsyCap seja um tópico cujo interesse tem vindo a aumentar, ainda se verifica um número relativamente pequeno de estudos que o associam a outras variáveis organizacionais, o que dificultou a justificação e fundamentação teórica de algumas das hipóteses iniciais (e.g., ambiguidade e conflito de papéis, suporte de supervisores e colegas, exigências emocionais e exigências de *performance*). Para além disso, à exceção dos estudos de Avey (2014), Newman e colaboradores (2014) e, mais recentemente, Wu e Nguyen, (2019), ainda são reduzidos os artigos que se debruçaram sobre a análise dos potenciais antecedentes do PsyCap. Como se verificou na presente dissertação, existem muitos antecedentes que têm sido sugeridos, que vão para além dos apresentados, como outros tipos de liderança (e.g., liderança transformacional), diferenças individuais (e.g.,

autoestima, personalidade proativa), características do trabalho e dados demográficos, cujo impacto também deverá alvo de interesse. As limitações aqui identificadas constituem igualmente direções para estudos futuros, já que o PsyCap e, mais concretamente, os seus antecedentes são uma área que ainda pode ser muito explorada.

Pode-se concluir reforçando a ideia que Luthans e colaboradores (2007) têm vindo a disseminar nas últimas décadas: o PsyCap é um recurso humano ainda inexplorado e que pode ser desenvolvido e sustentado ao ponto de se tornar numa verdadeira vantagem competitiva, consagrando-se num valioso recurso intangível. Como tal, perceber como, porquê e em que medida o PsyCap contribui, efetivamente, para os resultados laborais, em vários níveis de análise (e.g., individual ou de equipa), é de importância crucial para os indivíduos e as organizações (Newman et al., 2014). Neste contexto, procurou-se contribuir para atenuar a lacuna identificada por Avey (2014), concedendo mais alguma evidência empírica para o “lado esquerdo do capital psicológico”, que tem sido negligenciado nos últimos anos. Os resultados aqui apresentados permitiram fornecer e consolidar insights acerca dos antecedentes do PsyCap, que já haviam sido avançados por Avey (2014), e que podem ser úteis para entender onde o PsyCap começa, como se desenvolve ou se altera. Estes conhecimentos devem assim ser considerados aquando da criação de sistemas, estruturas e intervenções organizacionais mais favoráveis ao desenvolvimento do PsyCap dos colaboradores (Avey, 2014).

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adeel, M., Nawaz, A., & Imran, M. (2019). Role of PsyCap in Job Satisfaction and Intention to Leave: A Survey of Faculty from Higher Education Institutions in D.I. Khan. *Journal of Managerial Sciences*, 13(4), 38-47.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for A New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Ahlvik, C., Smale, A., & Sumelius, J. (2016). Aligning corporate transfer intentions and subsidiary HRM practice implementation in multinational corporations. *Journal of World Business*, 51(3), 343-355. 10.1016/j.jwb.2015.04.003
- Alkahtani, N. S., Delany, K., M., S. M., & Adow, A. H. (2020). The Influence of Psychological Capital on Workplace Wellbeing and Employee Engagement among Saudi Workforce. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(5), 233-245. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8522>
- Alkire, T. D., & Avey, J. B. (2013). Psychological capital and the intent to pursue employment with developed and emerging market multinational corporations. *Human Resource Development*, 16(1), 40-55. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.738477>
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1982). Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement. *Journal of Marketing Research*, 19, 453-460. <https://doi.org/10.2307/3151719>
- Antunes, A. C., & Cunha, M. P. (2014). Capital Humano e Capital Psicológico. Em S. P. Gonçalves, *Psicossociologia Do Trabalho E Das Organizações* (pp. 101-124). PACTOR.
- Ardichvili, A. (2011). Invited reaction: Meta-analysis of the impact of Psychological Capital on Employee Attitudes, behaviors and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 153-156. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20071>
- Arnold, T., Flaherty, K. E., Voss, K. E., & Mowen, J. C. (2009). Role stressors and retail performance: the role of perceived competitive climate. *Journal of Retailing*, 85(2), 194-205. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.02.002>
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.187>

- Avey, J. B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), pp. 141–149. <https://doi.org/10.1177/1548051813515516>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452. <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17 - 28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). Two Field Studies Examining the Association between Positive Psychological Capital and Employee Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 384-401. <https://doi.org/10.1108/01437731011056425>
- Avey, J., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally Analyzing the Impact of Leader Positivity on Follower Positivity and Performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 282-294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>
- Avolio, B., Gardner, W., & Walumbwa, F. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire* (*www.document*). Obtido de Available at: <http://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire>
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. Em P. Y. Cooper (Ed.), *Work and Wellbeing: A complete Reference Guide* (pp. 1-28). New York: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 38, 9-44. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>
- Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2013). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, 42(3), 742-768. <https://doi.org/10.1177/0149206313495411>
- Beadle, R., Sison, A. J., & Fontrodona, J. (2015). Introduction - Virtue and virtuousness: When will the twain ever meet? *Business Ethics: A European Review*, 24(S2), 67–77. <https://doi.org/10.1111/beer.12098>
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bellg, A. J., Borrelli, B., Resnick, B., Hecht, J., Minicucci, D. S., Ory, M., . . . Consortium, T. F. (2004). Enhancing treatment fidelity in health behavior change studies: best practices and recommendations from the NIH behavior change consortium. *Health Psychology*, 23(5), 443-451. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.23.5.443>
- Bergheim, K., Eid, J., Hystad, S. W., Nielsen, M. B., Mearns, K., Larsson, G., & Luthans, B. (2013). The Role of Psychological Capital in Perception of Safety Climate Among Air Traffic Controllers. *Journal of Leadership & Organizational*, 20(2), 232–241. <https://doi.org/10.1177/1548051813475483>
- Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., & Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety Science*, 74, 27-36.
- Bertoquini, V., & Pais-Ribeiro, J. (2006). Estudo de formas muito reduzidas do Modelo dos Cinco Fatores de Personalidade. *Psychologica*, 43, 193-210.
- Biddle, B. J., & Thomas, E. J. (1966). *Role Theory: Concepts and Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Blair, M. M. (2011). An Economic Perspective on the Notion of ‘Human Capital’. Em A. Burton-Jones, & J.-C. Spender, *The Oxford Handbook of Human Capital* (pp. 49-70). New York, NY: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199532162.003.0002>

- Bongga, W., & Susanty, A. I. (2018). The Influence of Role Conflict and Role Ambiguity on Employee Job Satisfaction of Transportation Companies in Indonesia. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(2), 223-227.
- Bouzari, M., & Karatepe, O. M. (2017). Test of a mediation model of psychological capital among hotel salespeople. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(8), 2178–2197. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2016-0022/full/html>
- Bozgeyikli, H. (2017). Big Five Personality Traits as The Predictor of Teachers' Organizational Psychological Capital. *Journal of Education and Practice*, 8(18), 125-135.
- Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, application and programing (2nd Ed.)*. New York, NY: Routledge.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731–739. <https://doi.org/10.1177/0002764203260207>
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2012). Introduction: What Is Positive About Positive Organizational Scholarship? Em K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 1-28). Oxford,UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0001>
- Cameron, K., & Levine, M. (2006). *Making the impossible possible*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. Em K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 3-13). San Francisco: Berrett - Koehler.
- Chen, H.-M., & Lin, K.-J. (2003). The Measurement of Human Capital and Its Effects on the Analysis of Financial Statements. *International Journal of Management*, 20(4).
- Chen, P., Lee, F., & Lim, S. (2019). Loving thy work: developing a measure of work passion. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1703680>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos na organizações*. Barueri, SP: Editora Manole Ltda.

- Choi, Y., & Lee, D. (2014). Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122-140. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0193>
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Organizational Studies*, 15(3), 227-240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- Cole, K., Daly, A., & Mak, A. (2009). Good for the Soul: the relationship between work, wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics*, 38, 464-474. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.10.004>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Comrey, A., & Lee, H. (1992). *A first course in factor analysis (2nd ed.)*. Erlbaum.
- Costa, P., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Crook, R., Todd, S., Combs, J. G., Woehr, D. J., & David J. Ketchen, J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456. <https://doi.org/10.1037/a0022147>
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 421-433. <https://doi.org/10.1037/a0020720>
- Curran, P., West, S., & Finch, J. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16-29. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.1.16>
- Dahlgaard-Park, S. M. (2012). Core values – the entrance to human satisfaction and commitment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(2), 125-140.
- Darvishmotevalia, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of psychological capital.

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 348-370.  
<https://doi.org/10.1111/joop.12007>
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., Sanderson, K., & Schuz, B. (2018). A cross-level model of team-level psychological capital (PsyCap) and individual- and team-level outcomes. *Journal of Management & Organization*, 1-2.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2018.27>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351. <http://dx.doi.org/10.2307/3069350>
- Dutton, J. E., & Glynn, M. (2007). Positive organizational scholarship. Em C. Cooper, & J. Barling, *Handbook of organizational behavior* (pp. 693-712). Sage: Thousand Oaks, CA.
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2017). Betwixt and between: Role conflict, role ambiguity and role definition in project-based dual-leadership structures. *Human Relations*, 70(11), 1342-1365. <https://doi.org/10.1177/0018726717692852>
- Eberly, M. B., Holley, E., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2011). Beyond internal and external: A dyadic theory of relational attributions. *Academy of Management Review*, 36, 731-753.
- Eden, D., & Shani, A. B. (1982). Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance. *Journal of Applied Psychology*, 67, 194-199.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. New York: Harper Business.
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50, 55-61.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organisational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (5th ed.)*. SAGE Publications Ltd.

- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.56.3.218>
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Gardner, T. W., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gerdes, K. E., & Stromwall, L. K. (2008). Conation: a missing link in the strengths perspective. *Social work*, 53(3), 233-242. <https://doi.org/10.1093/sw/53.3.233>
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the "Volunteer" Employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-10.
- Hackman, J. R. (2009). The perils of positivity. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 309-319. <https://doi.org/10.1002/job.587>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: FT Press.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Pearson Education.
- Han, T. Y., & Williams, K. J. (2008). Multilevel Investigation of Adaptive Performance Individual- and Team-Level Relationships. *Group & Organization Management*, 33(6), 657-684. <https://doi.org/10.1177/1059601108326799>
- Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589-594. <https://doi.org/10.1002/job.1785>
- Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H., & Licata, J. W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59(4), 407-415. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.06.003>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. (1994). *Emotional contagion*. New York, NY: Cambridge University Press.

- Hizam-Hanafiah, M., Yousaf, S. U., & Usman, B. (2017). The influence of psychological capital on the growth intentions of entrepreneurs: A study on Malaysian SME entrepreneurs. *BEH - Business and Economic Horizons*, *13*(5), 556-569. <https://doi.org/10.15208/beh.2017.38>
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*, 307-324. <https://doi.org/10.1037//1089-2680.6.4.307>
- Hsu, S.-H., Wang, Y.-C., Chen, Y.-F., & Dahlgaard-Park, S. M. (2014). Building business excellence through psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1210-1223. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2014.913349>
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*, 1 - 55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hur, W., Rhee, S., & Ahn, K. (2015). Positive psychological capital and emotional labor in Korea: The job demands-resources approach. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(5), 477-500. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020445>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, *16*, 373-394. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jain, S., & Kumar, S. (2017). Examining Organizational Commitment and Psychological Capital in Indian Bank Employees. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, *22*(6), 14-22. <https://doi.org/10.9790/0837-2206111422>
- Judge, T., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability--with job satisfaction and job performance: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>
- Khandelwal, P., & Khanum, F. (2017). Psychological Capital: A Review of Current Trends. *The Indian Journal of Industrial Relations*, *53*(1), 86-102.
- Kim, M., Perrewé, P. L., Kim, Y. k., & Kim, A. C. (2017). Psychological capital in sport organizations: Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism among Employees in Sport (HEROES). *European Association for Sport Management*, *17*(5), 659-680. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1344284>

- Kim, T. T., Karatepe, O. M., Lee, G., Lee, S., Hur, K., & Xijing, C. (2017). Does hotel employees' quality of work life mediate the effect of psychological capital on job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1638–1657. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0224>
- Knight, D. K., Kim, H. J., & Crutsinger, & C. (2007). Examining the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople . *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(5), 381-392. <https://doi.org/10.1108/09590550710743735>
- Köse, S. D., Köse, T., & Uğurluoğlu, Ö. (2018). The Antecedent of Organizational Outcomes Is Psychological Capital. *Health & Social Work*, 43(3), 155-164. <https://doi.org/10.1093/hsw/hly020>
- Kour, J., El-Den, J., & Sriratanaviriyaku, N. (2019). The Role of Positive Psychology in Improving Employees' Performance and Organizational Productivity: An Experimental Study. *Procedia Computer Science*, 226-232. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.118>
- Kramar, R., Murthy, V., & Guthrie, J. (2011). Accounting for Human Capital and Organizational Effectiveness. Em A. Burton-Jones, & J.-C. Spender, *The Oxford Handbook of Human Capital*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Kristensen, T., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire: A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 31, 438-449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13, 44-61. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020601>
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. . New York, NY: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York, NY: Springer Publishing Company.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent

- relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Em K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis, *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York, NY: Plenum. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2)
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Lind, E. A., & Bos, K. V. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181–224. <http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085%2802%2924006-X>
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Liran, B. H., & Miller, P. (2017). The Role of Psychological Capital in Academic Adjustment Among University Students. *Journal of Happiness Studies*, 20, 51-65. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9933-3>
- Liu, L., Wen, F., Xu, X., & Wang, L. (2015). Effective resources for improving mental health among Chinese underground coal miners: perceived organizational support and psychological capital. *Journal of Occupational Health*, 57(1), 58-68.
- López-Núñez, M., Jesus, S. N., Viseu, J., & Santana-Cárdenas, S. (2018). Psychological capital of Spanish workers: Confirmatory factor analysis of PCQ-12. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 48(3), 67-79. <https://doi.org/10.21865/RIDEP48.3.06>
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12). *PLoS ONE*, 11(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>
- Lovekin, O. S. (1930). The quantitative measurement of human efficiency under factory conditions. *Journal of Industrial Hygiene*, 12, 99–120, 163–167.
- Lupşa, D., Vîrگا, D., Maricuţoiu, L. P., & Rusu, A. (2020). Increasing Psychological Capital: A Pre-Registered Meta-Analysis of Controlled Interventions. *Applied Psychology*, 69(4), 1506-1556. <https://doi.org/10.1111/apps.12219>
- Luthans, F. (2002). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>

- Luthans, F., & Avolio, B. (2009). The Point of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-301. <https://doi.org/10.1002/job.589>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology*, 4, 17.21-17.28. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., Avey, J. B., & Clapp-Smith, R. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190801991194>
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2008.32712618>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 247-269. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F., Avolio, J. B., & Peterson, S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S. L. (2011). A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, *31*, 333-350. <https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619421>
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *20*, 118-133. <https://doi.org/10.1177/1548051812465893>
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York, NY: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C., & Avolio, B. (2015). *Psychological capital and beyond*. New York, NY: Oxford University Press.
- Luthans, K. W., Luthans, B. C., & Chaffin, T. D. (2019). Refining Grit in Academic Performance: The Mediation Role of Psychological Capital. *Journal of Management Education*, *43*(1), 35-61. <https://doi.org/10.1177/1052562918804282>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, *131*, 803-855.
- Maden-Eyiusta, C. (2019). Role conflict, role ambiguity, and proactive behaviors: does flexible role orientation moderate the mediating impact of engagement? *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616590>
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações (2.ª Ed.)*. Pêro Pinheiro, Portugal: ReportNumber.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics 25 (7.ª ed.)*. ReportNumber.
- Marsten, W. M. (1917). Systolic blood pressure symptoms of deception. *Journal of Experimental Psychology*, *2*, 117–163. <https://doi.org/10.1037/h0073583>
- Martínez-Díaz, A. M., Rodríguez, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., & Limbert, C. (2020). Positive Influence of Role Ambiguity on JD-R Motivational Process: The Moderating Effect of Performance Recognition. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1-7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.550219>
- Martínez-Díaz, A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Díaz-Fúnez, P. A., & Limbert, C. (2020). Positive Influence of Role Ambiguity on JD-R Motivational Process: The Moderating Effect of Performance Recognition. *Frontiers in Psychology*, *11*:550219. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.550219>

- Mckenny, A., Short, J. C., & Payne, G. T. (2013). Using Computer-Aided Text Analysis to Elevate Constructs An Illustration Using Psychological Capital. *Organizational Research Methods*, 16(1), 152-184. <https://doi.org/10.1177/1094428112459910>
- Menard, S. (1995). *Applied logistic regression analysis*. Sage.
- Meyer, M. (2018). The Evolution and Challenges of the Concept of Organizational Virtuousness in Positive Organizational Scholarship. *Journal of Business Ethics*(153), 245–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3388-z>
- Milana, E., & Maldaon, I. (2015). Social Capital: A Comprehensive Overview at Organizational Context. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 23(2), 133-141. <https://doi.org/10.3311/PPso.7763>
- Mills, M., Fleck, C. R., & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2), 153-164. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.776622>
- Min, H., H. J. Kim, & Lee, S.-B. (2015). Extending the challenge-hindrane stressor framework: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.006>
- Mincer, J. (1958). Journal of Political Economy. *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*, 66(4), 281-302.
- Mincer, J. (1970). The Distribution of Labor Incomes: A Survey with Special Reference to the Human Capital Approach. *Journal of Economic Literature*, 8(1), 1-26.
- Myers, D. G. (2000). The Funds, Friends, and Faith of Happy People. *American Psychologist*, 55, 56-67. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.56>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S., & Vinokur, A. D. (2014). Supervisor Support: Does Supervisor Support Buffer or Exacerbate the Adverse Effects of Supervisor Undermining? *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 484-503. <https://doi.org/10.1037/a0035313>
- Nelson, D. L., & Cooper, C. L. (2007). *Positive Organizational Behavior*. London: SAGE Publications.
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., & Hirst, G. (2018). Mediating Role of Psychological Capital in the Relationship between Social Support and Wellbeing of Refugees. *International Migration*, 56(2), 117-132. <https://doi.org/10.1111/imig.12415>

- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*(35), S120–S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. (2012). Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87-95. <https://doi.org/10.1177/0276146711422065>
- Norhaug, O. (1993). *Human Capital in Organizations*. Oslo: Osford University Press.
- Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(5), 55-64. <http://dx.doi.org/10.1177/107179190501200205>
- OCDE. (1996). *Measuring what people know: Human Capital accounting fot the knowledge economy*. Paris: OCDE - Centre for Educational Research and Innovation.
- OCDE. (2001). *The well-being of nations: The role of human and social capital*. Paris: OCDE - Centre for Educational Research and Innovation.
- Ozturk, A., & Karatepe, O. M. (2019). Frontline hotel employees' psychological capital, trust in organization, and their effects on nonattendance intentions, absenteeism, and creative performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(2), 217-239. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1509250>
- Pais-Ribeiro, J. (2008). *Metodologia de investigação em psicologia e saúde (2.ª Ed.)*. Porto, Portugal: Legis editora/Livpsic.
- Pallant, J. (2005). *A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Allen & Unwin.
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração*, 51(2), 165-181. <https://doi.org/10.5700/rausp1232>
- Peachey, J. W., Damon, Z., Zhou, Y., & Burton, L. J. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management*, 29, 570 -587. <http://dx.doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F., & Zhang, Z. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>

- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 438–454.
- Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon and Schuster Paperbacks.
- Read, E. A. (2014). Workplace social capital in nursing: an evolutionary concept analysis. *Journal of Advances in Nursing, 70*, 997-1007.
- Rego, A. (2000). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia,, 14*(2), 285-307.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research, 739-752*.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Cunha, M. P. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(9), 1531-1552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488459>
- Rego, A., Sousa, F., C. M., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65*, 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2015). Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital. *Journal of Industrial Engineering and Management, 9*(1), 129-151. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1540>
- Rego, P., Lopes, M., & Nascimento, J. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management, 9*, 129-151. <https://doi.org/10.3926/jiem.1540>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th Edition)*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Roberts, L. (2006). Shifting the Lens on Organizational Life: The Added Value of Positive Scholarship. *Academy of Management Review, 31*, 292-305.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*, 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>

- Roemer, A., & Harris, C. (2018). Perceived organisational support and well-being: The role of psychological capital as a mediator. *SA Journal of Industrial Psychology*, *44*(2), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1539>
- Rooney, J. A., & Gottlieb, B. H. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, *71*, 186–203. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.03.006>
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. Em Berkowitz, *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 173-240). New York: Academic Press.
- Rubio-Valdehita, S., López-Núñez, M. I., López-Higes, R., & Díaz-Ramiro, E. M. (2017). Development of the CarMen-Q Questionnaire for mental workload assessment. *Psicothema*, *29*(4), 570-576. <https://doi.org/10.7334/psicothema2017.151>
- Rus, C. L., & Jesus, S. N. (2010). Psychological Capital in Organizational Context: A Meta-Analytic Study. Em M. Milcu, *Modern Psychology Research: Quantitative research vs. Qualitative research?* (pp. 142-151). Sibiu, Romania: Editura Universitara.
- Salanova, M., & Ortega-Maldonado, A. (2019). Psychological Capital Development in Organizations: An Integrative Review of Evidence-Based Intervention Programs. Em L. E. Zyl, & S. R. Sr., *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts* (pp. 81-102). Cham, Switzerland: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6_4)
- Santana-Cárdenas, S., Viseu, J., López-Núñez, M., & Jesus, S. N. (2018). Validity and reliability of the Psychological Capital Questionnaire 12 in a sample of Mexican workers. *Anales de Psicología*, *34*(3), 562-570. <https://doi.org/10.6018/analesps.34.3.319211>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. Em S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki, *Research in social issues in management: Vol. 5 managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135-177). Greenwich: CT: Information Age.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (2001). Optimism, pessimism, and psychological well-being. Em E. C. Chang, *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 198-216). Washington DC : APA.

- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2019). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0282>
- Schuler, R., Aldag, R., & Brief, A. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational behavior and human performance*, 20, 111-128. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90047-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90047-2)
- Schultz, T. W. (1959). Investment in Man: An Economist's View. *Social Service Review*, 33(2), 109-117. <https://doi.org/10.1086/640656>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Schultz, T. W. (1971). *Investments in human capital: The rolse of education and of research*. New York: MacMillan Press.
- Seligman, M. (1998). *Learned Optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *The American psychologist*, 60(5), 410–421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>
- Şeşena, H., Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2019). On the Relation between Leadership and Positive Psychological Capital in the Hospitality Industry. *International Journal of Business*, 24(2), 182-197.
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques* . New York, NY: John Wiley and Sons Inc.
- Sihag, P., & Sarikwal, L. (2015). Effect of perceived organizational support on psychological capital—A study of IT industries in Indian framework. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 20(2), 19-26.
- Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., Bem-haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., . . . Nossa, P. (2011). *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ): Portugal e países africanos de língua oficial portuguesa*. Figueira da Foz, Portugal: Análise Exacta.
- Siu, O. L., Bakker, A. B., & Jiang, X. (2014). Psychological capital among university students: Relationships with study engagement and intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 15(4), 979-994. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9459-2>

- Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health. Em C. R. Snyder, & D. R. Forsyth, *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 285-305). Elmsford, NY: Pergamon.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Stewart, G. L., & Carson, K. P. (1997). Moving beyond the mechanistic model: An alternative approach to staffing for contemporary organizations. *Human Resource Management Review*, *7*(2), 157-184.
- Stratman, J. L., & Youssef-Morgan, C. M. (2019). Can positivity promote safety? Psychological capital development combats. *Safety Science*, *116*, 13–25. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.02.031>
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., & Fan, L. H. (2011). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: A structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, *68*(1), 69-79. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05715.x>
- Swann, W. B., Rentfrow, P. J., & Guinn, J. S. (2003). Self-verification: The search for coherence. Em M. R. Tangney, *Handbook of self and identity* (pp. 367–383). New York, NY: Guilford Press.
- Sweetman, D. S., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *28*(1), 4-13. <https://doi.org/10.1002/cjas.175>
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*. London, UK: Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.4324/9780080551029>
- Temizkan, O. Y. (2019). Dimensions of Psychological Capital: A Case Study in a Turkish Hard Coal Enterprise. *Trakya University Journal of Social Sciences*, *21*(2), 803 - 819. <https://doi.org/10.26468/trakyasobed.560300>
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thompson, E. R. (2008). Development and validation of an International English Big-Five Mini-Markers. *Personality and Individual Differences*, *45*(6), 542-548. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.06.013>

- Turgut, T., & Agun, H. (2016). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Psychological Capital and Employee Voice. *Journal of Behavior at Work, 1*(1), 15-26.
- Uchino, B. N., Birmingham, W., & Berg, C. A. (2010). Are older adults less or more physiologically reactive? A meta-analysis of age-related differences in cardiovascular reactivity to laboratory tasks. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences, 65*, 154-162. <http://dx.doi.org/10.1093/geronb/gbp127>
- Uchino, B. N., Cawthon, R. M., Smith, T. W., Light, K. C., McKenzie, J., Carlisle, M., & Bowen, .. (2012). Social relationships and health: Is feeling positive, negative, or both (ambivalent) about your social ties related to telomeres? *Health Psychology, 31*, 789-796. <http://dx.doi.org/10.1037/a0026836>
- Valentini, F., & Damásio, B. (2016). Variância média extraída e confiabilidade composta: Indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 2*, 1-7. <https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225>
- Vinokur, A., & Ryn, M. v. (1993). Social support and undermining in close relationships: Their independent effects on the mental health of unemployed persons. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 350-359. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.350>
- Viseu, J., Jesus, S. N., Rus, C., Nunes, H., Lobo, P., & Cara-Linda, I. (2012). Psychological capital and its' assessment by PCQ-12. *Estudos Contemporâneos da Subjectividade, 2*, 4-16.
- Viseu, J., Rus, C. R., & Jesus, S. N. (2015). How do organizational justice and health influence teachers' work engagement? The mediating role of positive psychological capital and job satisfaction. *The European Health Psychologist, 17*(4), 165-173.
- Wagner, S. L., White, M. I., Schultz, I. Z., Williams-Whitt, K., Koehn, C., Dionne, C. E., . . . Wright, M. D. (2015). Social support and supervisory quality interventions in the workplace: A stakeholder-centered best-evidence synthesis of systematic reviews on work outcomes. *International Journal of Occupational and Environmental Medicine, 6*, 189-204.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 4-24. <https://doi.org/10.1002/job.653>
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell-Teterson, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital,

- service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x>
- Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J., & Wu, H. (2017). Associations of Occupational Stressors, Perceived Organizational Support, and Psychological Capital with Work Engagement among Chinese Female Nurses. *BioMed Research International*, 1-11.  
<https://doi.org/10.1155/2017/5284628>
- Wang, X., Zheng, Q., & Cao, X. (2014). Psychological Capital: A New Perspective for Psychological Health Education Management of Public Schools. *Public Personnel Management*, 43(3), 371-383. <https://doi.org/10.1177/0091026014535182>
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *18(4)*, 438-448. <https://doi.org/10.1177/1548051810382013>
- Wu, W.-Y., & Nguyen, K.-V. H. (2019). The antecedents and consequences of psychological capital: a meta-analytic approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 435-456. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0233>
- Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplacesupervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6, 49–65. [http://dx.doi.org/10.1300/J135v06n01\\_03](http://dx.doi.org/10.1300/J135v06n01_03)
- Yammarino, F., Dionne, S., Schriesheim, C., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behaviour: A meso. Multi-level perspective. *Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.004>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavioral Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.  
<https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2013). Developing psychological capital in organizations: cognitive, affective, conative, and social contributions of happiness. Em S. A. David, I. Boniwell, & A. C. Ayers, *Oxford Handbook of Happiness* (pp. 751-766). New York, NY: Oxford University Press.
- Youssef-Morgan, C. M. (2014). Advancing OB Research: An Illustration Using Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 130-140. <https://doi.org/10.1177/1548051813515512>

Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological Capital and Well-being. *Stress and Health, 31*, 180-188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>