



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



Caroline Maria Fonseca Rocha Vaz

**O impacto do capital psicológico e da confiança
organizacional sobre o desempenho no trabalho.**

UBERLÂNDIA

2013



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



Caroline Maria Fonseca Rocha Vaz

O impacto do capital psicológico e da confiança organizacional sobre o desempenho no trabalho.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de concentração: Psicologia Aplicada.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Áurea de Fátima Oliveira.

UBERLÂNDIA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

V393i Vaz , Caroline Maria Fonseca Rocha, 1979-
2013 O impacto do capital psicológico e da confiança organizacional sobre o
desempenho no trabalho / Caroline Maria Fonseca Rocha Vaz. -- 2013.
126 f.

Orientador: Áurea de Fátima Oliveira.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pro-
grama de Pós-Graduação em Psicologia.
Inclui bibliografia.

1. Psicologia - Teses. 2. Psicologia organizacional - Teses. 3. Psico-
logia industrial - Teses. 4. Desempenho - Teses. I. Oliveira, Áurea de Fátima. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação
em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.9



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



Caroline Maria Fonseca Rocha Vaz

**O impacto do capital psicológico e da confiança
organizacional sobre o desempenho no trabalho.**

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Áurea de Fátima Oliveira.
Orientadora (Universidade Federal de Uberlândia- UFU)

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior
Examinador (Universidade Federal de Uberlândia- UFU)

Prof^a. Dr^a. Fabiana Queiroga
Examinadora (Centro Universitário de Brasília- UniCEUB)

Prof^a. Dr^a. Maria do Carmo Fernandes Martins
Examinador Suplente (Universidade Metodista de São Paulo- UMESP)

Uberlândia, 13 de setembro de 2013.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho á minha professora e orientadora Dr^a. Áurea de Fátima Oliveira, por acreditar e confiar que juntas poderíamos concretizar mais esta etapa tão significativa em minha jornada. De todos os momentos, sempre me lembrarei deste com eterna gratidão e carinho.

AGRADECIMENTOS

Expressar a minha gratidão em tão poucas palavras já se torna difícil diante da relevância que o mestrado teve em minha caminhada. E todos vocês, marido, mãe, irmã, família, minha querida orientadora, professores do mestrado e amigos compartilharam estes momentos comigo.

Mudanças intensas... novas perspectivas, um novo olhar sobre as circunstâncias, e principalmente um divisor de águas em minha vida constituiu a representatividade do mestrado para mim. O sonho adormecido, desde os tempos de infância, ainda quando as brincadeiras de escolinha nos faziam sonhar e sonhar com um futuro que não sabíamos como tecer, a graduação, cheia de opções, a carreira pautada no amor incondicional pelo ser humano e por tornar cada realidade um cadinho melhor e reparador no contexto corporativo, o desejo de compartilhar a vivência prática ensinando, planejando e exemplificando possibilitou o retorno à vida acadêmica, e o sonho maior se concretizou, quando o coração concluiu que isso sempre foi e será o verdadeiro sentido para minha existência: conhecer e ensinar. A realidade aconteceu e o mestrado a cada instante tornaram meus dias mais gratificantes, mais felizes...

Este crescimento se tornou um marco em minha vida, propiciando uma intensa vontade de continuar, e vocês, meus amados companheiros, sabem disso. Sem este estímulo, tudo seria mais difícil.

E para traduzir o que meu coração diz em todo o caminho percorrido, compartilho as sábias palavras de Emmanuel, por Francisco Cândido Xavier (2005):

Se a semente não aceitasse a solidão, no claustro da gleba, flor e fruto não surgiriam no enriquecimento da vida. Se a fonte recusasse passar sobre lodo e pedra, o campo estaria reduzido à esterilidade. Se a lâmpada se negasse a suportar a carga de força que gradativamente a consome, não se faria luz

dissolvendo as trevas. Assim, em todos os distritos da edificação e do sentimento, se a cultura não crescesse, não haveria progresso, se a teoria não avançasse para a realização, nunca passaria de um montão de palavras. Transposição, atrito, provas e desafios são condições de melhoria e aperfeiçoamento, ajuste e elevação. À vista disso, aceitemos em paz as tribulações que a vida nos imponha. (...) Agradeçamos os obstáculos que nos chegam em forma de alteração ou mudança, quebrando-nos a inércia e renovando-nos a vida. (p. 59-60).

O meu eterno agradecimento ao Pai Maior e a Maria, mãe santíssima, que me possibilitaram um novo viver, sempre renovando as minhas forças e coragem quando tudo parecia difícil... Obrigada pela oportunidade da reencarnação com desafios tão belos que me fazem crescer sempre... e por todo o amparo celestial.

Ao meu companheiro e amado marido Odorico, meu amor eterno, te amo mais que tudo pela dedicação constante, pelos sonhos vividos e compartilhados duplamente, e, sobretudo, por me proporcionar todas as condições emocionais, espirituais e materiais para viver este momento com a plenitude e entrega necessárias... Estamos juntos, nesta e em todas as jornadas, e minha admiração por você, pessoal, profissional e espiritual me faz cada dia mais feliz.

À minha mãezinha e companheira leal, Valeria... foram muitas emoções, sabemos disso, mas nada mais gratificante do que ter você ao meu lado no amparo diário, nas orientações serenas, e principalmente, nos ensinamentos que perpassam o saber intelectual e abrem as portas do meu coração para uma vida mais plena. Estamos juntas, em todos os momentos... te amo sempre, e obrigada por ser minha mãe, e me receber como sua filha!

Aline, amada irmã, minha aluninha... quando éramos crianças (você se lembra...?), antes o sonho de ser professora, e hoje a certeza de que isso é possível, a você agradeço muito

por ter “ emprestado” nossa mãezinha por um tempo, na ajuda constante nesse momento de minha vida, e com você, minha querida, compartilho este agradecimento lhe dizendo que somos aquilo que sonhamos, e com dedicação, esperança, otimismo e fé podemos ser e estar cada dia melhores.

Ao meu pai Alaim, a distância não existe para nossos corações, obrigada por me transmitir a fé necessária e as orações reconfortadoras hoje e sempre.

À minha orientadora Áurea, minha eterna gratidão, pela professora, orientadora, e pessoa maravilhosa que é... Deus coloca em nossas vidas anjos, mentores, pessoas especiais que nos fortalecem e ensinam constantemente e você é uma delas. Suas palavras, sua dedicação, seu comprometimento, sua retidão e seu amor pelo trabalho são um exemplo a ser seguido por todo o sempre.

Ao meu professor da graduação e do mestrado, Sinésio, com você a primeira sementinha do amor pela carreira em POT (Psicologia Organizacional e do Trabalho) foi semeada, e o reencontro no mestrado foi oportunidade única de aprimorar meus conhecimentos e aprender com sua nobreza de sentimentos, sua generosidade como professor e ser humano e sua energia contagiante e motivadora. Obrigada por fazer parte de nossas vidas!

A todos os meus amigos e familiares, leais e presentes, Alice, Aronima, Bânia, Denise, Eliana, Eva, Giovana, Joana, Lívia, Marineide, Orenir, Dona Pascoalina, Shirlene, Tatiana, Thais, Tia Vaninha, Tio Vagner, Tio Wander, Vovó Hilda, Sogrinha Cida, Sogrinho Getúlio e Letícia, vocês sabem o quanto são importantes em meu coração, meu carinho e amor por vocês é eterno... Obrigada pelos pensamentos e vibrações positivas, pela torcida, por me acompanharem cada qual em seu momento, nesta etapa. Que Deus abençoe seus caminhos, hoje, agora e sempre.

À vida, bênção divina, OBRIGADA! Quero mais...

RESUMO

Este estudo teve por objetivo verificar o poder preditivo das variáveis capital psicológico e confiança organizacional sobre desempenho no trabalho avaliado em duas dimensões: desempenho proativo e desempenho voltado para tarefas. Participaram do estudo 211 trabalhadores formalmente vinculados a organizações distintas de trabalho, sendo a maioria do sexo masculino (58,3%), com idade média de 30 anos (DP=9,3) e tempo médio de trabalho igual a 5,34 anos (DP=6,19). O grau de escolaridade predominante é ensino médio completo (32%). Foram utilizados instrumentos válidos e fidedignos referentes a cada construto para coleta de dados, com *Alpha de Cronbach* superior a 0,70. A confiabilidade das escalas para a amostra do estudo também mostrou coeficientes superiores a 0,70. Foram calculadas análises de regressão múltipla padrão, tendo como variáveis dependentes desempenho proativo e desempenho voltado para tarefas e variáveis independentes, capital psicológico e confiança organizacional. Os resultados indicaram que desempenho voltado para a tarefa manteve correlações positivas e significativas com capital psicológico, confiança na competência organizacional, e nos padrões éticos. Desempenho proativo manteve correlações positivas e significativas com capital psicológico, confiança na competência organizacional e nos padrões éticos. Análises de regressão indicaram capital psicológico como preditor significativo de desempenho voltado para tarefa, e proativo explicando 23,8% e 35,1% de variância, respectivamente. Em ambos os casos a contribuição de confiança não foi significativa, sendo eliminada dos modelos. Portanto, o modelo proposto não foi comprovado. Recomenda-se que em futuras pesquisas, confiança seja avaliada como variável moderadora ou mediadora na relação entre capital psicológico e desempenho no trabalho. O presente trabalho apresenta contribuições para o meio acadêmico ao investigar as variáveis em um modelo integrado e em termos de gestão de pessoas ao considerar a importância de variáveis individuais no desempenho do empregado.

Palavras-chave: capital psicológico, confiança organizacional, desempenho no trabalho.

ABSTRACT

This study aimed to verify the predictive power of the variables psychological capital and organizational trust on job performance evaluated on two dimensions: proactive performance and task oriented performance. The study included 211 employees formally linked to different organizations of work, mostly male (58.3%), mean age 30 years old ($SD = 9.3$) and average working time equal to 5.34 years ($SD = 6.19$). The predominant level of education is high school degree (32%) The instruments used were valid and reliable for each construct for data collection, with Cronbach's Alpha exceeding 0.70. The reliability of the scales for the study's sample showed coefficients above 0.70. We calculated the standard multiple regression analysis, using as dependent variables the proactive performance and the task oriented performance and as independent variables, the psychological capital and the organizational trust. The results indicated that the both, task oriented performance and proactive performance showed positive and significant correlations with psychological capital, trust in organizational competence, and ethical standards. Regression analyzes indicated the psychological capital as a significant predictor of task oriented performance and proactive performance showing 23.8% and 35.1% of variance, respectively. In both cases the contribution of trust was not significant, causing the exclusion of the models. Therefore, the proposed model wasn't confirmed. It is recommended for future research, the evaluation of trust as mediating or moderating variable in the relationship between psychological capital and job performance. This study presents contributions to the academic field to investigate the variables in an integrated model and in terms of people management to consider the importance of individual variables in employee performance.

Keywords: psychological capital, organizational trust, job performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão geral das perspectivas em desempenho.	27
Figura 2 - Modelo conceitual dos componentes da Teoria da Esperança - as funções alimentação e retroalimentação.	47
Figura 3 - Modelo conceitual da Teoria do Otimismo aprendido de Seligman.	50
Figura 4 - Modelo de meta-classificação dos tipos de confiança proposto por Söderström...	63
Figura 5 - Modelo hipotético de investigação das variáveis explicativas sobre desempenho proativo e de tarefa.	78
Figura 6 - Variável retida nos modelos após análises de regressão múltipla.	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição dos participantes por gênero, grau de escolaridade, idade e tempo de trabalho.....	80
Tabela 2 - Nome, autor, composição dos instrumentos e índices de fidedignidade.....	83
Tabela 3 - Índices de confiabilidade obtidos para a amostra em estudo.	88
Tabela 4 - Sumário das estatísticas descritivas entre as variáveis do estudo.....	89
Tabela 5 - Coeficientes de correlação (<i>r</i> de Pearson) entre as variáveis do estudo.....	92
Tabela 6 - Resumo das análises de regressão múltipla para as variáveis critério desempenho voltado para a tarefa e desempenho proativo.	94

SUMÁRIO

RESUMO	8
ABSTRACT	9
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE TABELAS	11
INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1 - DESEMPENHO NO TRABALHO	19
1.1. Os preditores de desempenho do indivíduo no trabalho.....	26
1.2. Estudos empíricos sobre desempenho no trabalho	32
CAPÍTULO 2 - CAPITAL PSICOLÓGICO	42
2.1. Esperança como uma força psicológica positiva	46
2.2. Resiliência como uma força psicológica positiva.....	48
2.3. Otimismo como uma força psicológica positiva.....	49
2.4. Eficácia: uma força psicológica positiva	51
2.5. Estudos empíricos sobre capital psicológico.....	53
CAPÍTULO 3 - CONFIANÇA ORGANIZACIONAL	59
3.1. Estudos empíricos sobre confiança.....	69
CAPÍTULO 4 - JUSTIFICATIVA E OBJETIVO DO ESTUDO	75
CAPÍTULO 5 - MÉTODO	79
5.1. Definição das variáveis do estudo	79
5.2. Participantes.....	79
5.3. Instrumentos	81
5.4. Procedimentos de coleta de dados	83
5.4.1. Análise crítica de riscos e benefícios	84
5.4.2. Critérios para suspender ou encerrar, com respeito ao sujeito da pesquisa.....	85
5.5. Análise de dados	85
CAPÍTULO 6 - RESULTADOS E DISCUSSÃO	87
6.1. Análise exploratória dos dados.....	87
6.2. Confiabilidade das variáveis do estudo	88
6.3. Análise descritiva dos dados.....	89
6.4. Correlação entre as variáveis do estudo	91
6.5. Análises de regressão múltipla	94
CAPÍTULO 7 - CONCLUSÃO	100

REFERÊNCIAS	105
ANEXO 1	119
ANEXO 2	120
ANEXO 3	126

INTRODUÇÃO

Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), o estudo do trabalho tornou-se campo fértil para o desenvolvimento das ciências sociais e comportamentais e transformou-se numa arena transdisciplinar que facilitou o diálogo entre essas ciências. Os autores esclarecem que “os problemas referentes ao desempenho, à saúde do trabalhador, padrões de qualidade de vida, impacto do emprego e das condições de trabalho sobre a vida humana, dentre outros aspectos, correspondem às questões centrais de pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT)” (p.13).

Ainda de acordo com esses autores, POT tem como objetivo contemplar dois grandes eixos de fenômenos que envolvem aspectos psicossociais: as *organizações e o trabalho*. Nessa perspectiva podem ser investigados os processos microorganizacionais (*atitudes, crenças, valores, percepções e emoções*) apoiados na diversidade individual, e que se articulam com os processos macroorganizacionais (*estrutura, cultura, poder e políticas*) que, por sua vez, constituem o contexto organizacional (Zanelli et al., 2004).

Os principais desafios em POT envolvem a compreensão de como os múltiplos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações se interagem, em um mundo em constante transformação, de modo a propor formas de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar, o que corresponde à abordagem positiva, de acordo com Page e Donohue (2004).

A abordagem da psicologia positiva nos estudos em POT contrapõe a visão tradicional da Psicologia com o foco para a doença visando a um entendimento do ser humano como um ser dotado de forças e virtudes que determinam sua qualidade de vida. Desta forma, o valor da visão positiva tem sido reconhecido no gerenciamento de recursos humanos em estudos como os de Seligman e Csikszentmihalyi (2000), Linley e Joseph (2004), Luthans et al.

(2007b), que também apontam o comportamento organizacional positivo e seus reflexos na melhoria do gerenciamento do desempenho (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Luthans, 2002a).

Segundo Luthans (2002a), no que tange ao desempenho, “estudos e aplicações, orientadas positivamente para a mensuração de pontos fortes e capacidades psicológicas dos recursos humanos, podem ser desenvolvidos e geridos de forma eficaz para a melhoria do desempenho” (p. 59).

Nesta perspectiva de pesquisas em POT, este estudo contempla a investigação das variáveis capital psicológico, confiança e auto avaliação de desempenho.

O conceito de capital psicológico, segundo Luthans et al. (2004) e Luthans e Youssef (2004), representa um fator chave para a vantagem competitiva das organizações, sendo composto por aspectos como “ter o senso de confiança (*auto eficácia*) para assumir e colocar esforços necessários para se alcançar sucesso em tarefas desafiadoras; a capacidade de fazer atribuições positivas (*otimismo*) sobre ter sucesso agora e no futuro; a capacidade de perseverar no alcance de metas (*esperança*) e quando necessário redirecionar caminhos para atingir objetivos de forma bem sucedida; e quando envolvida por problemas e adversidades, sustentar e retornar de volta e até mesmo além (*resiliência*) para alcançar o sucesso” (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, p.3).

Um aspecto relevante dentro da conceituação de capital psicológico, de acordo com Luthans, Norman, Avolio e Avey (2008), caracteriza-o como estado colocando-o na condição de ser moderadamente estável, mas não disposicional ou fixo como traços de personalidades ou traços centrais de auto avaliação, podendo ser modificados pela experiência e desenvolvidos em treinamentos. De acordo com Luthans et al. (2005), capital psicológico é definido “como principal fator psicológico da visão positiva em geral, e critério do comportamento organizacional positivo vindo ao encontro aos estados em particular, que vão

além do capital humano e social para ganhar vantagem competitiva através de investimento/desenvolvimento de quem você é” (p. 253).

Pesquisas recentes têm evidenciado que elevado capital psicológico leva a melhor desempenho (Luthans et al. 2007a). Sun, Zhao, Yang e Fan (2011), em um estudo que explorou a relação entre capital psicológico, dedicação ao trabalho (*job embeddedness*) e desempenho com equipes de enfermagem na China confirmou a afirmação de Luthans et al., (2007a), reforçando que melhoria do estado psicológico individual acumulado dos trabalhadores exerce um impacto positivo na intenção de retenção do trabalhador e desempenho no trabalho.

Resultado de outro estudo revela que capital psicológico se relaciona de forma positiva com o desempenho em equipes de enfermagem (Luthans & Jensen, 2005). Pesquisas anteriores como as de Luthans et al. (2006) revelaram que um aumento de dois por cento no capital psicológico pode produzir uma renda de mais de 10 milhões de dólares a cada ano em empresas americanas.

Por sua vez, o desempenho tem sido considerado uma variável importante tanto para o indivíduo quanto para a organização, embora pouco esforço tenha sido despendido para tornar claro o conceito de desempenho (Sonnentag & Frese, 2002).

Ainda assim, em 1990, Campbell descreveu na literatura a estrutura e o conteúdo de desempenho como um deserto virtual (p. 704). Os autores concordam que quando se conceitua desempenho deve-se estabelecer diferença entre o aspecto comportamental e o aspecto de resultados de desempenho (Campbell, 1990; Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993; Kanfer, 1990; Roe, 1999).

Sonnentag e Frese (2002) afirmam que o aspecto comportamental refere-se aos feitos de um indivíduo em situações de trabalhos. Campbell et al., (1993) assinalavam “que desempenho é aquilo que a organização contrata alguém para fazer e faz bem” (p.40).

Contudo, o desempenho não é definido pela ação em si, mas por processos de julgamentos e avaliação, conforme Ilgen e Schneider, 1991; Motowidlo, Borman e Schmit, 1997. Além disso, somente as ações que possam ser medidas são consideradas como constituintes do desempenho (Campbell et al., 1993). Já o aspecto de resultados refere-se à consequência do comportamento do indivíduo, segundo Sonnentag e Frese (2002).

Pesquisadores como Borman e Motowidlo (1993) definem o desempenho como um conceito multidimensional, distinguindo entre desempenho voltado para tarefas e desempenhos contextuais. O primeiro se refere à maneira com que as atividades desempenhadas pelos indivíduos contribuem com questões técnicas da organização enquanto o segundo se relaciona às atividades que oferecem suporte ao ambiente organizacional, social e psicológico, incluindo comportamentos desde a ajuda mútua entre colegas, bem-estar no trabalho e sugestões de melhorias.

Queiroga (2009), a partir do trabalho de Sonnentag e Frese (2002), distingue o desempenho como proativo definido como o conjunto de comportamentos realizados pelo indivíduo no seu contexto de trabalho voltados estrategicamente para o alcance de metas da organização. Já o desempenho voltado para a tarefa conceituado como conjunto de comportamentos que o indivíduo realiza no seu contexto de trabalho são voltados para a execução das suas tarefas. Neste presente estudo, os conceitos de Queiroga (2009), de auto avaliação de desempenho serão aqui utilizados.

Em relação à confiança, Innocenti, Pilati e Peluso (2011) reforçam a importância desta nas práticas de gestão de recursos humanos, atitudes e comportamento dos funcionários.

Oliveira (2004) propôs o conceito de confiança do empregado na organização, partindo da psicologia cognitiva, com base na concepção dos esquemas mentais, como sendo “o conjunto de cognições interdependentes que integram crenças a respeito de padrões éticos,

credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente” (p. 100).

Ianaguivara (2011) define confiança organizacional como o “conjunto de crenças do indivíduo a respeito de padrões éticos da organização, uso limitado de oportunismo em suas relações e competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez financeira” (p.84).

A ausência de estudos que contemplassem a investigação das variáveis desempenho no trabalho, capital psicológico e confiança organizacional em um modelo integrado constituiu a motivação para realização deste estudo. Acrescenta-se ainda o desafio de relacionar variáveis complexas e ainda pouco exploradas.

Diante do exposto o presente trabalho tem como objetivo verificar o impacto do capital psicológico e da confiança organizacional na auto avaliação de desempenho no trabalho.

O presente estudo foi estruturado de maneira que os capítulos 1, 2, 3 contemplarão as variáveis investigadas com seus respectivos direcionamentos e apresentação dos estudos empíricos. Na sequência são apresentados a justificativa e objetivo do estudo, o método, os resultados, e, por fim, as conclusões, sintetizando os resultados e expondo as limitações metodológicas do presente trabalho.

CAPÍTULO 1

DESEMPENHO NO TRABALHO

As organizações se preocupam com o alcance de metas organizacionais e para isso é necessário que elas considerem o desempenho dos indivíduos como fundamento para decisões gerenciais, para procedimentos de recompensas e punições e alinhamento de expectativas funcionário-organização na obtenção dos resultados desejados (Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Neste contexto, publicações sobre desempenho ilustram a relevância deste construto dentro das organizações que precisam de bom desempenho dos indivíduos para a obtenção da vantagem competitiva almejada (Sonnentag & Frese, 2002).

O desempenho também é importante para o indivíduo, pois realizando tarefas e apresentando-se um alto nível nos resultados, o desempenho pode ser uma fonte de satisfação, com sentimentos de domínio e orgulho, enquanto o baixo desempenho e o não alcance dos objetivos passam a ser vistos como insatisfação ou mesmo um fracasso pessoal (Queiroga, 2009). Além disso, o desempenho pode ser reconhecido através de recompensas e benefícios financeiros, sendo também o principal pré-requisito para o desenvolvimento futuro na carreira e sucesso no mercado de trabalho (Sonnentag & Frese, 2002).

O número de estudos relativos ao desempenho no trabalho também foi confirmado por Sonnentag e Frese (2002), ao detectarem que mais da metade (54,8%) das metas análises presentes em 20 dos maiores periódicos da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho entre os anos de 1980 e 2000, já se referiam ao desempenho individual como construto principal.

De acordo com Campbell (1990), durante 10 ou 15 anos passados, pesquisadores já tinham feito progressos em clarificar e ampliar o conceito de desempenho, e muitos avanços foram alcançados em especificar os principais preditores e processos associados ao

desempenho individual. No entanto, apesar da relevância do desempenho individual e do uso difundido de desempenho no trabalho como uma medida em pesquisa empírica, relativamente pouco esforço tem sido feito para tornar claro este conceito, segundo Sonnentag e Frese (2002).

Sonnentag e Frese (2002) concordam que, ao conceituar o desempenho, deve-se diferenciar a conceituação de desempenho em termos de ação (ou seja, comportamental) de aspectos de resultado.

Os aspectos comportamentais se referem ao que um indivíduo faz no contexto de trabalho, ou seja, comportamentos como montar peças de um motor de carro, vender computadores ou ainda realizar uma cirurgia cardíaca. Enquanto os aspectos de resultados referem-se às consequências de comportamentos dos indivíduos. Os comportamentos descritos podem trazer resultados como número de peças de motores montadas, valores de vendas ou ainda número de cirurgias bem sucedidas. (p.5).

Em muitas situações, o comportamento e os resultados são relacionados empiricamente, mas não se sobrepõem completamente. Os resultados de desempenho dependem também de outros fatores diferentes dos comportamentos individuais (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993; Sonnentag & Frese, 2002).

Por exemplo, fatores relativos ao mercado, concorrência, demandas por produtos e/ou serviços podem gerar um bom resultado, mas em outro contexto esse mesmo resultado não seria alcançado, ainda que o desempenho individual fosse satisfatório. Uma empresa de prestação de serviços com poucos concorrentes no mercado pode demonstrar um desempenho medíocre na interação com clientes potenciais (aspecto comportamental do desempenho) em virtude da falta de concorrência, mas obter resultados favoráveis pela alta procura em sua prestação de serviço (aspecto de resultado do desempenho). No entanto, em outro contexto,

com um mercado altamente competitivo e pouca demanda por seus serviços, o resultado poderia não manter os mesmos indicadores.

Para Sonnentag e Frese (2002) na prática parece ser difícil descrever o aspecto comportamental do desempenho sem qualquer referência ao aspecto resultado, porque não se trata de qualquer ação, mas sim de somente as ações relevantes para as metas organizacionais constituírem o desempenho. É preciso critérios para avaliar o grau em que os desempenhos individuais contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Campbell et al. (1993) afirmam que somente ações que possam ser medidas serão consideradas na constituição do desempenho.

Convém destacar também a diferenciação realizada por Campbell (1990) ao distinguir os conceitos de efetividade e produtividade. *Efetividade* refere-se à avaliação de resultados de desempenho e *produtividade* refere-se à razão entre efetividade e o custo para alcançá-la. Queiroga (2009) exemplifica de forma clara esta questão:

No caso do vendedor de telecomunicações, pode-se observar que recompensar ou punir indivíduos em termos de sua efetividade (resultados de desempenho) pode ser uma medida injusta e contraproducente para a sobrevivência da organização, ou seja, como um indicador de desempenho, a medida de efetividade, é por definição, uma medida contaminada, pois seria necessário conhecer as fontes de variação do desempenho e as fontes de variação da efetividade, uma vez que outros fatores podem afetar os resultados finais. (p. 27).

Já como exemplo da produtividade, considerando também o caso das vendas no ramo de telecomunicações, Queiroga (2009) mostra que:

O mesmo número de vendas pode ser alcançado com um menor custo em uma organização do que em outra, assim como os resultados, a produtividade total

tem mais componentes do que o desempenho do indivíduo. Embora a avaliação comportamental esteja no cerne da definição de desempenho, nem todo comportamento pertence ao conceito de desempenho, mas apenas aqueles que de alguma forma se relacionam com as metas organizacionais. (p. 28).

De acordo com Arvey e Murphy (1998), as pesquisas contemporâneas refletem uma variedade de temas tais como o desenvolvimento de modelos gerais de desempenho no trabalho, a ampliação do estudo do domínio de desempenho e a exploração em pesquisas das características psicométricas de avaliações de desempenho.

Parece haver uma tendência para o progresso nos estudos desta área, uma vez que os pesquisadores já reconhecem que o desempenho no trabalho é mais do que apenas a execução de determinadas tarefas e que envolve uma ampla gama de atividades organizacionais importantes.

Campbell et al. (1990) propuseram o conceito de desempenho no trabalho como tendo caráter multidimensional, sendo composto por uma estrutura latente de oito fatores. Este modelo tenta capturar as dimensões existentes no desempenho no trabalho (em maior ou menor grau) em todas as suas posições, sendo os fatores assim descritos:

1. Comportamentos de tarefas específicas incluindo tarefas que um indivíduo empreende como parte de um trabalho, abrangendo as principais tarefas que delineiam um trabalho do outro.
2. O segundo fator abrange os comportamentos que um indivíduo é obrigado a assumir e que não pertencem apenas a um trabalho em específico.
3. Tarefas envolvendo a comunicação escrita e oral que se referem às atividades em que o funcionário é avaliado, não pelo conteúdo de uma mensagem enviada necessariamente, mas pela proficiência com que eles se comunicam.

4. Avaliação do desempenho de um indivíduo em termos de esforço, seja diariamente ou em circunstâncias extraordinárias. Esse fator reflete o grau em que as pessoas comprometem-se com as atividades de trabalho.
5. O domínio de desempenho também pode incluir um aspecto de disciplina pessoal.
6. Em atividades nas quais as pessoas trabalham mais próximas ou são interdependentes, o desempenho pode incluir o grau em que uma pessoa ajuda os grupos e seus colegas. Tal fato pode incluir ações que visam a ser um bom modelo para os demais através de conselhos ou ajuda para manter os objetivos do grupo.
7. Muitos trabalhos têm também um componente de supervisão ou liderança. Exemplificando temas: muito do que foi delineado no fator anterior abrange ações para que o indivíduo será convocado, além da responsabilidade por impor as recompensas e punições. Estes aspectos de avaliação de desempenho acontecerão, portanto, em posições onde o indivíduo exerce cargos de supervisão ou liderança.
8. Desempenho gerencial e administrativo implica os aspectos de um trabalho que servem para grupo ou organização, mas não envolvem supervisão direta. Uma tarefa gerencial seria definir um objetivo organizacional ou respostas a estímulos externos para ajudar um grupo a atingir seus objetivos. Além disso, um gerente pode ser também responsável pelo acompanhamento do grupo e do progresso individual para alcance de metas e monitoramento de recursos organizacionais.

Campbell e colaboradores (1993) propuseram também alguns determinantes individuais de desempenho, ou seja, conhecimento declarativo, conhecimento processual, habilidade e motivação. O suporte empírico para este modelo foi apresentado por McCloy et al. (1994), que mostra relação significativa entre a medida de desempenho, suas variáveis

latentes e determinantes específicos do desempenho indicando um bom ajuste para este modelo de oito fatores descritos por Campbell.

Waldman e Spangler (1989) também desenvolveram um modelo integrado de desempenho no trabalho centrado nas características do indivíduo (por exemplo, experiência, competência), resultados (*feedback*, segurança no trabalho), e ambiente de trabalho. Campbell (1996) revisou e discutiu outros modelos de desempenho no trabalho (modelo geral clássico – oito fatores e suas limitações críticas), mas novamente reafirmou sua convicção de que o desempenho é melhor compreendido como multifatorial.

Sonnentag e Frese (2002), através do modelo de Campbell et al. (1993), tratam desempenho como um conceito multidimensional, e se atentam também para a distinção entre os conceitos de desempenho de tarefas e desempenho contextual, proposta por Borman e Motowidlo (1993).

A primeira delas, desempenho voltado para a tarefa, se refere à maneira com que as atividades desempenhadas pelos indivíduos podem contribuir para as questões técnicas da organização. Essa contribuição pode ser tanto direta (como é o caso de trabalhadores voltados para produção) quanto indireta (como é o caso dos gestores).

De acordo com Sonnentag e Frese (2002) o desempenho voltado para a tarefa também é um construto multidimensional cujos componentes poderiam ser identificados em cinco fatores: “ (1) proficiência em tarefa específica de um trabalho, (2) proficiência em tarefa não-específica de um trabalho, (3) proficiência em comunicação escrita e oral, (4) supervisão; (5) gestão/administração” (p. 32).

A segunda dimensão, o desempenho contextual, refere-se às atividades que não contribuem para os aspectos técnicos, mas que oferecem suporte ao ambiente organizacional, social e psicológico buscando-se as metas organizacionais. Desempenho contextual inclui não apenas comportamentos tais como ajuda aos colegas da organização ou bem-estar de seus

membros, mas também fazer sugestões sobre como melhorar os procedimentos de trabalho (Sonnentag & Frese, 2002).

De acordo com Sonnentag e Frese (2002), dois tipos de desempenho contextual podem ser diferenciados: comportamentos que visam ao bom funcionamento da organização, uma vez que se referem ao momento presente, e comportamentos proativos, que visam à mudança e ao refinamento de processos laborais e organizacionais. A estabilidade do desempenho contextual inclui comportamentos de cidadania organizacional com seus cinco componentes: (1) altruísmo, (2) conscienciosidade, (3) virtude cívica, (4) alguns aspectos de espontaneidade organizacional (tais como ajudar colegas e proteger a organização) e (5) comportamento organizacional pró social. O comportamento proativo inclui iniciativa pessoal, voz e assunção de responsabilidade. Desse modo, o desempenho voltado para o contexto não é um conjunto de comportamentos uniformes, mas um construto multidimensional.

Em suma, o desempenho voltado para tarefa e o desempenho contextual podem ser facilmente diferenciados no nível abstrato, inclusive há evidências de que esses dois construtos podem ser investigados separadamente (Sonnentag & Frese, 2002). Esses autores sintetizam a diferenciação entre desempenho voltado para tarefa e ao contexto em três pressupostos:

1. atividades relevantes para o desempenho na tarefa variam entre os tipos de trabalho, enquanto as atividades de desempenho contextual são relativamente semelhantes entre os tipos de trabalho;
2. desempenho voltado para tarefa está relacionado à habilidade enquanto desempenho contextual é relacionado à personalidade e à motivação;
3. desempenho voltado para tarefa é mais prescrito e constitui comportamento esperado de uma tarefa enquanto desempenho contextual é mais flexível e menos restrito.

Motowidlo et al. (1997), apoiando-se no trabalho de Campbell et al. (1993), concordaram que as habilidades cognitivas têm efeito sobre o conhecimento da tarefa, habilidades de tarefas e hábitos de tarefas. No entanto, variáveis de personalidade podem ter um efeito sobre o conhecimento contextual, habilidades contextuais, hábitos contextuais e, além disso, hábitos de tarefas. Conhecimentos de tarefas, habilidades de tarefas e hábito de tarefas, por sua vez, são reconhecidos como preditores de desempenho contextual. Isso implica que desempenho de tarefas e desempenho contextual são respectivamente, função de habilidades cognitivas e de personalidade.

Queiroga (2009) define duas dimensões de desempenho, uma voltada para o desempenho proativo - conjunto de comportamentos que o indivíduo realiza no seu contexto de trabalho que são voltados estrategicamente para o alcance de metas da organização - e outra voltada para desempenho nas tarefas - conjunto de comportamentos que o indivíduo realiza no seu contexto de trabalho que são voltados para a execução das suas tarefas.

No presente estudo, o interesse se volta para o estudo do desempenho do ponto de vista do indivíduo. Será considerado o desempenho nas dimensões tarefas e proatividade (auto avaliação do empregado) e suas relações com capital psicológico e confiança organizacional.

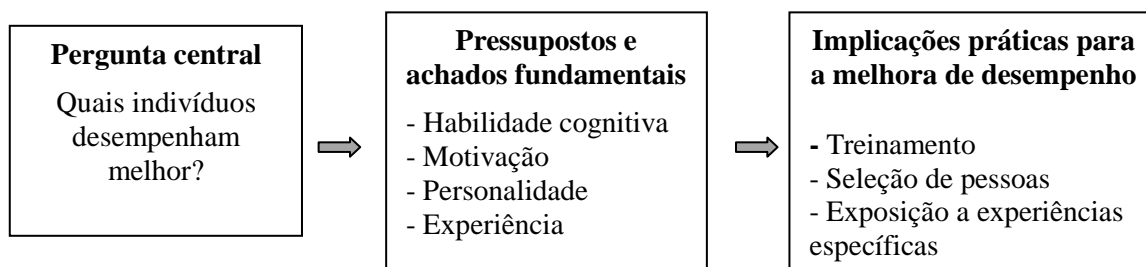
1.1. Os preditores de desempenho do indivíduo no trabalho

Queiroga (2009) sintetiza que para melhor compreender os preditores de desempenho, é necessário observar o desempenho no trabalho por meio de três perspectivas: (1) das diferenças individuais (como habilidades mentais e gerais, personalidade) como fonte de variação do desempenho; (2) dos aspectos situacionais como facilitadores e dificultadores para o desempenho; e (3) a regulação do desempenho. Tais perspectivas não são mutuamente

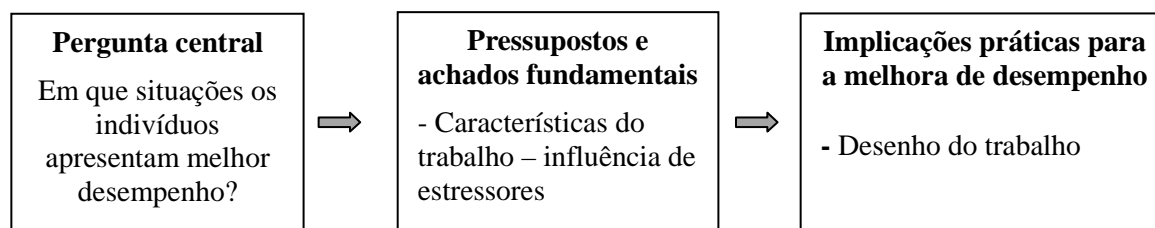
excludentes, mas tratam o desempenho por diferentes ângulos, uma complementando a outra.
(p. 36)

A Figura 1 apresenta uma visão geral dessas perspectivas relacionando as questões centrais de investigação, os preditores principais e as implicações práticas.

PERSPECTIVAS DAS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS



PERSPECTIVA SITUACIONAL



PERSPECTIVA DA REGULAÇÃO

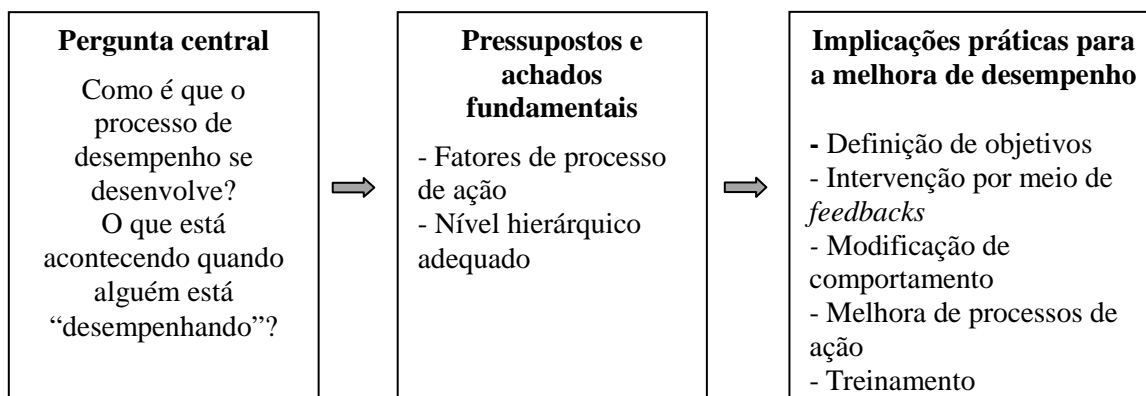


Figura 1- Visão geral das perspectivas em desempenho.
Fonte: Adaptada de Sonnentag e Frese (2002) por Queiroga (2009).

Na primeira perspectiva, o foco principal recai na questão de quais são os indivíduos que apresentam melhor desempenho. Diante desta perspectiva, Sonnentag e Frese (2002) apresentam uma análise de diversos estudos que apontaram importantes preditores de

desempenho. Os autores encontraram que para o desempenho relacionado às tarefas específicas, as habilidades cognitivas são fortes preditores de desempenho, ou seja, sujeitos com alta habilidades cognitivas teriam mais facilidade de adquirir conhecimentos e habilidades sobre o trabalho e, conseqüentemente, melhor impacto haveria em seus desempenhos. No que tange, aos traços de personalidade, eles são fortes preditores quando o foco do desempenho é contextual, e novamente fatores de neuroticismo (estabilidade emocional) e conscienciosidade aparecem como os elementos do *Big Five* que mais predizem o desempenho (Queiroga, 2009, p. 38).

Em outro estudo recente Neal, Yeo, Koy e Xiao (2012) investigaram os efeitos preditores dos traços de personalidade do modelo *Big Five*, na forma e direção do desempenho e concluíram que conscienciosidade também foi o preditor mais forte de desempenho.

Do ponto de vista da motivação, Sonnentag e Frese (2002) apontam que as diferenças individuais podem ser causadas pelas diferenças nos traços de motivação, isto é, os traços motivacionais em muito se assemelham às características de personalidade, porém são mais estreitos, intensos e persistentes em seus efeitos, enquanto as habilidades motivacionais são mais relacionadas aos processos de regulação, como a auto eficácia (Kanfer & Heggstad, 1997). Kanfer et al. (1997) também descrevem realização e ansiedade como dois traços de motivação relevantes no trabalho.

No que concerne à auto eficácia, ou seja, à crença de que se pode executar bem uma ação, esta variável, no domínio da motivação, é altamente relevante para o desempenho (Bandura, 1997 citado em Snyder & Lopez, 2009; Stajkovic & Luthans, 1998). Mais especificamente, a auto eficácia foi relacionada tanto ao desempenho da tarefa, por exemplo, o sucesso de donos de pequenas empresas (Baum, Locke & Smith, 2001), bem como ao desempenho contextual, tais como a iniciativa pessoal (Speier & Frese, 1997),

desenvolvimento de ideias e sugestões dentro de um programa de sugestões na organização de acordo com Frese, Teng e Wijnen (1999 citados por Sonnentag & Frese, 2002).

A perspectiva situacional, de acordo com Sonnentag e Frese (2002), refere-se aos fatores do ambiente que estimulam e dão apoio ao desempenho do indivíduo. O foco principal é saber que situações ocorre o melhor desempenho. Esta perspectiva abrange abordagens com foco em fatores do local de trabalho (que facilitam ou dificultam o desempenho), mas também em abordagens motivacionais, tais como a teoria da expectância de Vroom (1964 citado por Queiroga, 2009) ou abordagens com foco na melhora do desempenho por meio de recompensas e percepção de justiça (Queiroga, 2009, p. 38).

Sonnentag e Frese (2002) apontam que “restrições situacionais incluem, por exemplo, os chamados estressores como falta de informação necessária, problemas com máquinas e suplementos, que por sua vez prejudicam diretamente o desempenho no trabalho” (p. 12). Se uma máquina quebra, não se pode continuar a realizar a tarefa e, portanto, o desempenho sofrerá imediatamente. Os resultados destes estudos sugerem também, que dentro desta perspectiva situacional, fatores que melhoram o desempenho (como controle do trabalho; tarefas significativas) exercem um papel mais importante do que os estressores. A falta de recursos positivos na situação de trabalho como controle do trabalho ameaça mais o desempenho do que a presença de alguns fatores de estresse (Sonnentag & Frese 2002).

Em termos práticos, a tarefa e a perspectiva situacional sugerem que o desempenho individual pode ser melhorado através de intervenções nas atividades profissionais, de acordo com Sonnentag e Frese (2002). Por exemplo, pesquisas sobre atividades profissionais têm mostrado que o desempenho melhora quando os empregados têm maior controle sobre o processo de trabalho (Wall, Corbett, Martin, Clegg & Jackson, 1990; Wall, Jackson & Davids, 1992; Keller, 2012).

Embora haja apoio empírico para o efeito negativo das restrições situacionais e outros estressores no desempenho, Fay e Sonnentag (2000) mostraram que os estressores podem ter um efeito positivo sobre a iniciativa pessoal, ou seja, um aspecto do desempenho contextual. Entretanto, no que se refere ao desempenho voltado para tarefas criativas, Avey, Luthans e Hannah (2012), em um estudo sobre o impacto da sabedoria no desempenho voltado para tarefas criativas, constataram que a sabedoria se relacionou positivamente com o desempenho em uma tarefa criativa e negativamente com o nível de estresse relatado, ou seja, quanto maior a sabedoria, maior o desempenho em tarefas criativas e menor o nível de estresse relatado. Além disso, o estresse exerceu uma relação de mediação entre a sabedoria dos trabalhadores e o desempenho na tarefa criativa. Constatou-se também que quanto maior o nível de estresse, menor o desempenho em tarefas criativas.

A terceira perspectiva considera a regulação do desempenho, de acordo com a abordagem da teoria da ação de desempenho (Fay & Sonnentag, 2000). Esta perspectiva apresenta uma visão diferente sobre o desempenho individual e está menos interessada no indivíduo ou preditores situacionais do desempenho, ou seja, centra-se no processo de desempenho em si e o conceitua como um processo de ação. As questões centrais endereçadas nesta perspectiva são: - Como é que o processo de desempenho se desenvolve? - O que acontece quando alguém está “desempenhando”?

A última perspectiva, a da regulamentação do desempenho, sugere que uma melhoria do processo de ação em si melhora também o desempenho. Por exemplo, o indivíduo deveria ser encorajado a definir objetivos em longo prazo e a se comprometer com um planejamento adequado, busca e processamento de *feedback* para o alcance destes objetivos, pois de acordo com Sonnentag e Frese (2000), estes aspectos atuariam como forças reguladoras do desempenho.

Ainda no que tange às forças reguladoras que distinguem os diferentes níveis de desempenho do indivíduo, Sonnentag e Frese (2000) afirmam que restrições situacionais, como outros estressores podem ter um efeito direto sobre o desempenho, exigindo capacidade de regulação adicional para realizar a tarefa. Em virtude de a capacidade reguladora humana ser limitada menos capacidade estará disponível para a realização da tarefa, e conseqüentemente provocará uma queda do desempenho.

Sonnentag e Frese (2000) partem de importantes resultados de pesquisa cuja definição de metas, *feedback* adequado e ainda um planejamento detalhado estão relacionados aos processos de desempenho. Os autores explicam que apesar dessas três perspectivas serem distintas, o ideal é que o desempenho no trabalho fosse explicado por meio de um modelo que contemplasse sua integração.

No que se refere aos determinantes do desempenho, Campbell (1993) descreve os componentes do desempenho como resultado de três determinantes: (1) conhecimento declarativo, (2) conhecimento e habilidades de procedimentos, e (3) motivação. O conhecimento declarativo refere-se a conhecimentos sobre fatos, princípios, metas e de si mesmo, assumindo ser uma função de habilidades da pessoa, personalidade, interesses, educação, treinamento, experiência e tratamento das aptidões. O conhecimento e habilidades de procedimentos, por sua vez, abrangem competências cognitivas e psicomotoras, habilidades físicas, autogerenciamento e habilidades interpessoais, podendo ser também seus preditores as habilidades adquiridas, personalidade, interesses, educação, treinamento, experiência, tratamento de aptidões e experiência prática. Por último, o determinante da motivação compreende a opção de desempenho, nível de esforço, e persistência no esforço. Campbell et al. (1996) não fazem suposições específicas sobre os preditores da motivação, assumindo que existe uma interação entre os três tipos de determinantes de desempenho.

Campbell et al. (1996) identificaram através de pesquisas que conhecimento e habilidades no trabalho seriam preditores de desempenho individual. Além disso, competência e experiência são preditores de conhecimento e habilidades no trabalho, mas sem efeito direto sobre o desempenho. Para esses autores esses resultados agem como suporte para o modelo de conhecimento declarativo, conhecimento de procedimentos e motivação comportando-se como único determinante de desempenho.

Diante das perspectivas de estudos e pesquisas acerca da variável desempenho, Ilgen e Pulakos (1999) destacam que as mudanças vivenciadas no âmbito organizacional exercem uma influência na forma com que a compreensão e a percepção sobre o desempenho no trabalho seja efetivada.

1.2. Estudos empíricos sobre desempenho no trabalho

Pesquisas recentes sobre a avaliação do desempenho no trabalho têm sido um dos temas que denotam importância, segundo Sonnentag e Frese (2002). Investigações como a de Zheng-Xue, Kan, Wen-Dong e Dan-Min (2008) examinaram o construto desempenho entre os soldados chineses, usando como métodos a abordagem quantitativa e qualitativa. Participaram do estudo 95 oficiais e soldados que foram entrevistados e após a entrevista dividiu-se em oito os conjuntos de incidentes típicos de comportamento relacionados ao desempenho no trabalho dos soldados. Um questionário de mensuração do desempenho no trabalho foi elaborado também, e para testar a confiabilidade e a validade deste questionário uma amostra de 1.402 soldados chineses foi utilizada. O construto desempenho no trabalho foi ainda refinado usando-se análises fatoriais confirmatórias e análise de regressão em uma outra amostra de 1.068 soldados.

Os resultados mostraram que o desempenho no trabalho do soldado chinês consistia em duas dimensões, sendo elas voltadas para a tarefa e para o desempenho contextual. Além

disso, o desempenho voltado para a tarefa tinha três subfatores: treinamento militar, realização de tarefas e capacidade de trabalho enquanto o desempenho contextual foi composto por quatro fatores: ajuda aos outros, amor pela aprendizagem, promoção de benefícios organizacionais e auto disciplina. Desempenho da tarefa e desempenho contextual contribuíram de forma independente para o desempenho global no trabalho.

Ainda no que concerne ao desempenho voltado para tarefas, Thomas e Feldman (2008) apontaram que avaliações anteriores da literatura sobre a relação idade e desempenho no trabalho têm amplamente focado o desempenho voltado para a tarefa, mas têm dado menos atenção a outros aspectos que também contribuem para a produtividade. Os autores realizaram uma extensa meta-análise sobre a relação idade e desempenho no trabalho, que inclui 10 dimensões do desempenho de trabalho: desempenho voltado para tarefa, criatividade, desempenho em programas de treinamento, comportamentos de cidadania organizacional, desempenho em segurança e comportamentos contraproducentes no trabalho, agressão no local de trabalho, uso de substâncias no local de trabalho, atrasos e absenteísmo. Os resultados mostraram que, embora a idade não estivesse relacionada ao desempenho voltado para a tarefa, criatividade e desempenho em programas de treinamento, esta variável demonstrou forte relação com as outras sete dimensões de desempenho. Além disso, comprovou-se que as relações entre idade, comportamentos contraproducentes no trabalho e desempenho voltado para a tarefa exerciam entre si uma relação de natureza curvilínea e moderavam a relação entre idade e desempenho.

No que tange a investigações sobre os traços de personalidade e desempenho, em um estudo anterior Dudley, Nicole, Orvis, Karin, Lebiecki et al. (2006) discutiram se a limitação dos traços de personalidade seria fator importante a ser considerado na predição de desempenho no trabalho, uma vez que meta-análises da relação entre personalidade e desempenho haviam sido centradas quase que exclusivamente no modelo do *Big Five*. Logo,

o poder preditivo em função da limitação do número de traços não havia sido adequadamente examinado. Neste estudo os autores identificaram que a limitação dos traços prevê de forma incremental o desempenho sobre e além da consciência global, e o grau em que eles contribuem depende do critério de desempenho em particular e do trabalho em questão. Globalmente, os resultados deste estudo contribuíram ao considerar que a limitação (redução) dos traços de conscienciosidade impacta na predição de desempenho.

Anteriormente Byrne, Stoner, Thompson e Hochwarter (2005) já haviam mostrado que, historicamente, a relação entre conscienciosidade e desempenho era modesta, assinalando a necessidade de se analisarem teoricamente as variáveis moderadoras. Com base em teoria e pesquisa empírica que indicam que a variância de desempenho é prevista na presença de variáveis pessoais e situacionais, os autores examinaram a moderação do potencial de esforço no trabalho e clima psicológico sobre a relação conscienciosidade e desempenho. Os resultados obtidos revelaram que a conscienciosidade previu o desempenho na presença simultânea de altos níveis de esforço no trabalho e clima psicológico positivo. Por outro lado, a conscienciosidade não teve associação empírica com o desempenho quando juntas com outras combinações (por exemplo, alto - negativo; baixo - positivo e baixo - negativo) de esforço no trabalho e clima psicológico.

Mais recentemente, Johnson, Rowatt e Petrini (2011) se propuseram a analisar um novo traço de personalidade: a honestidade e a humildade como um preditor único das avaliações de desempenho. Nessa pesquisa, os autores afirmam que honestidade e humildade emergem como uma sexta dimensão da personalidade, além de traços semelhantes ao modelo *Big Five* e que poderia ser uma única correlação de desempenho no trabalho. Neste estudo, a capacidade de Honestidade e Humildade prediz avaliações de desempenho dos supervisores para com os empregados por meio da análise feita entre os trabalhadores que atendem a clientes difíceis, esses trabalhadores responderam 240 itens do *International Personality Item*

Pool (IPIP) medindo honestidade e humildade, extroversão, emocionalidade, afabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência. Supervisores avaliaram o desempenho do empregado em 35 habilidades de trabalho. Honestidade e Humildade correlacionaram-se positivamente com as avaliações do desempenho globais feita pelos supervisores. Portanto, os resultados indicaram que Honestidade e Humildade parece ser um traço de personalidade importante na previsão de desempenho de trabalho em funções de prestação de serviços.

Neal, Yeo, Koy e Xiao (2012) realizaram uma investigação sobre os efeitos preditivos do modelo *Big Five* de traços de personalidade sobre desempenho. Nesse estudo os autores analisaram medidas de auto relato da personalidade de 1.447 funcionários públicos e as classificações realizadas pelos supervisores nas avaliações de desempenho destes funcionários. Foram investigados comportamentos que impactam no desempenho no trabalho como proficiência, capacidade de adaptação, proatividade, e o nível em que estes comportamentos contribuem para a eficácia individual, de equipe e organizacional. Os resultados encontrados foram: empregados que apresentaram maior abertura a experiência possuíam maior proatividade, mas menor eficácia em equipe e organizacional. Já os trabalhadores com maior traço de afabilidade, menor foi a proatividade individual. Conscientização foi o preditor mais forte de proficiência na tarefa individual quando comparado com as outras dimensões, ao passo que o neuroticismo não demonstrou ser um preditor forte de proficiência na tarefa individual. Extroversão foi negativamente relacionada com proficiência individual. Nesta investigação, os autores identificaram os traços de personalidade, portanto, como importantes preditores para os aspectos de desempenho no trabalho.

Bradley, Klotz, Postlethwaite e Brown (2012), considerando o efeito dos traços de personalidade em trabalhos de equipe e os resultados demonstrados nos estudos anteriores, investigaram se os traços de personalidade influenciam o impacto exercido pelos conflitos de

tarefa no desempenho da equipe. Os resultados indicaram que na média, abertura a experiência e estabilidade emocional encontradas nas equipes funcionam como moderadores nas relações entre conflitos nas tarefas e desempenho da equipe. Especificamente, o conflito na tarefa teve um impacto positivo sobre o desempenho em equipes com altos níveis de abertura ou estabilidade emocional. Em contraste, o conflito na tarefa teve um impacto negativo sobre o desempenho em equipes com baixos níveis de abertura ou estabilidade emocional. Assim, quando surge conflito de tarefa, as equipes compostas por membros que possuem mente aberta (abertura) ou são emocionalmente estáveis, conseguem superar mais os conflitos e conseqüentemente há uma melhora do desempenho.

Estresse no trabalho também tem sido investigado em sua relação com desempenho. Abualrub e Al-Zaru (2008), investigaram as relações entre estresse, reconhecimento, desempenho e intenção de enfermeiros em permanecer e o impacto do desempenho no estresse e intenção de permanecer no trabalho. Foi observado que o estresse no local de trabalho afeta a força de trabalho nos dias atuais, e os autores mostram a necessidade de mais investigações sobre o reconhecimento do desempenho de enfermeiros e o impacto do desempenho na intenção de permanecer no trabalho. Reconhecimento do desempenho poderia atenuar os efeitos negativos do estresse, assim como afetar a intenção de permanecer na organização.

Nesta pesquisa participou uma amostra de 206 profissionais da área de enfermagem na Jordânia. Os resultados indicaram um efeito direto do reconhecimento do desempenho dos enfermeiros, no estresse e na intenção de permanecer no trabalho, o que apoiou a necessidade de implementação de estratégias de reconhecimento no local de trabalho para reduzir o estresse e propor melhorias de retenção.

Em 2008, Karatepe e Uludag, através da coleta de dados com funcionários da linha de frente de um hotel no norte do Chipre, investigaram também os efeitos do papel do estresse e

burnout (esgotamento) no desempenho no trabalho. Os autores verificaram que a ambiguidade de funções diminui o desempenho no trabalho, enquanto o conflito de funções leva a um melhor desempenho. Os resultados indicaram que a realização pessoal diminuída exerce uma influência negativa e significativa sobre o desempenho enquanto as dimensões de *burnout* (esgotamento), não. Além disso, foi evidenciado que tanto o conflito de funções quanto a ambiguidade exacerbada levaram à exaustão emocional e despersonalização, e a ambiguidade de funções apresentou uma relação significativa positiva com a menor realização pessoal, o mesmo não acontecendo com o conflito de função.

Ainda em 2008 foi publicada outra pesquisa que reafirma os resultados do estudo anterior. Trata-se de uma meta-análise dos estressores nas demandas de trabalho e desempenho, analisando os principais efeitos moderadores. Este estudo realizado por Gilboa, Shirom, Fried e Cooper (2008), com uma amostra de 35.625 empregados, investigou a relação entre sete (7) estressores relacionados ao trabalho com o desempenho, sendo eles: ambiguidade de funções, conflito de papéis, sobrecarga de trabalho, insegurança no trabalho, conflito trabalho-família, incerteza ambiental e restrições situacionais, cujo resultados revelaram correlação negativa entre cada medida de desempenho no trabalho e cada estressor incluído neste estudo. As hipóteses foram confirmadas sendo que, as ambiguidades de papéis e restrições situacionais foram negativa e fortemente relacionadas ao desempenho. Comparadas aos outros fatores de estresse relacionados ao trabalho. Quanto à análise dos moderadores obteve-se: (a) a correlação negativa de sobrecarga de funções e o desempenho foram maiores entre os gestores em relação aos não gestores, (b) a relação entre ambiguidade de função e sobrecarga de trabalho com desempenho foi moderada, embora em direções opostas, e (c) através da escala de Rizzo et al. (1970), a ambiguidade de função e o conflito de papéis diminuíram a magnitude das correlações destes estressores com o desempenho, em relação a outras escalas.

Nabirye, Brown, Pryor e Maples (2011) pesquisaram o estresse ocupacional, a satisfação no trabalho e o desempenho de enfermeiras de um hospital em Kampala, e como estes níveis de construtos são influenciados pelo trabalho e características pessoais. O Estresse ocupacional foi relatado por afetar satisfação e desempenho no trabalho dos enfermeiros, comprometendo, assim, a assistência da enfermagem e colocando a vida dos pacientes em risco. Embora esses fatores tenham sido estudados extensivamente nos Estados Unidos e na Europa, houve a necessidade de explorá-los a partir da perspectiva de trabalhadores de Uganda. A amostra foi composta por 333 enfermeiros de quatro hospitais que responderam questionários sobre estresse ocupacional, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho. Como resultados houve diferenças significativas nos níveis de estresse ocupacional, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho entre hospitais públicos e privados, experiência em enfermagem e número de filhos. Nas conclusões foram identificadas diferenças entre hospitais públicos e privados sem fins lucrativos, o que influenciou as variáveis de estudo. As implicações deste estudo foram recomendações relativas a treinamentos *On-the-job* (na prática) para gestores da área de enfermagem na gestão de recursos humanos objetivando aumentar a compreensão e a defesa de políticas de apoio organizacional. Foram recomendadas pesquisas para identificar fatores familiares, organizacionais ou sociais que contribuam para a redução do estresse ocupacional percebido, aumentem a satisfação no trabalho e seu desempenho.

Nos últimos anos há um crescente interesse sobre o papel do afeto disposicional nos comportamentos no trabalho, mas a verdadeira magnitude da influência da afetividade ainda é desconhecida. Diante deste contexto, Kaplan et al. (2009) conduziram uma revisão qualitativa e quantitativa da relação entre afetividade positiva e negativa (PA e NA, respectivamente) e as várias dimensões de desempenho. Uma meta-análise com base em 57 estudos indicou que PA (afeto positivo) e NA (afeto negativo) predizem o desempenho voltado para tarefas nas

direções hipotetizadas e que as relações foram mais fortes para o desempenho avaliado subjetivamente *versus* o desempenho avaliado objetivamente. Além disso, PA apresentou relação com comportamentos de cidadania organizacional, mas não com comportamentos de saída, e NA se relacionou com comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos de saída, comportamentos de trabalho contraproducente, e acidentes de trabalho. Análises mediacionais revelaram que o construto afeto opera através de diferentes mecanismos influenciando as várias dimensões de desempenho. A análise de regressão identificou que PA e NA previram somente desempenho voltado para tarefa, porém o mesmo não aconteceu com extroversão e neuroticismo.

A pesquisa de Lin, Chen e Wang (2011), com base em estudos da psicologia positiva, analisou recentemente o impacto do gostar e da percepção do desempenho no trabalho do empregado e até que ponto a afetividade positiva de um indivíduo modera a relação de gostar e desempenho no trabalho. Participaram deste estudo 357 vendedores de seis companhias de seguros de Taiwan, e os resultados das análises de regressão hierárquica mostraram que o gosto pelas organizações está positivamente relacionado à percepção do desempenho no trabalho. Além disso, a relação entre gostar e a percepção de desempenho no trabalho foi moderada pela afetividade positiva dos funcionários.

Troth, Jordan et al. (2012), ainda sobre estudos envolvendo a influência das emoções no trabalho em equipe, realizaram uma abordagem multinível para analisar nos membros das equipes como o uso de habilidades relacionadas com a emoção afeta o desempenho na execução das tarefas e o desempenho da comunicação nestas equipes. Os auto-relatos individuais das habilidades emocionais foram medidos antes da formação das equipes, e em seguida o desempenho individual para comunicação. Oito semanas depois, de forma independente, foi avaliado o desempenho de tarefas da equipe. Embora não houvesse nenhuma influência no nível individual entre as competências emocionais e de desempenho,

as habilidades emocionais da equipe previram positivamente os resultados no desempenho voltado para tarefas. As habilidades emocionais no nível de equipe previram o desempenho da comunicação no nível individual. Tais resultados enfatizam a importância de diferentes habilidades emocionais da equipe na determinação tanto do desempenho da equipe quanto individual.

Em suma, os estudos empíricos apresentados sobre desempenho no trabalho evidenciam diante da teoria dos traços que altos níveis de traços de personalidade (como conscienciosidade e estabilidade emocional) exercem impacto na variável desempenho em tarefas de alta complexidade e traços como Honestidade e Humildade, se correlacionam positivamente com as avaliações do desempenho. Abertura à experiência e à estabilidade emocional em equipes funciona como moderador nas relações entre conflitos nas tarefas e desempenho da equipe. Diante do fator estresse, percebe-se que o reconhecimento do desempenho dos funcionários exerce também um efeito direto na variável estresse e na intenção de permanecer no trabalho, isto é, a falta de reconhecimento no desempenho tem efeito direto no nível de estresse e intenção de permanecer na organização. No que concerne ao afeto positivo e negativo, verificou-se que estes construtos se relacionam com comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos de saída, comportamentos de trabalho contraproducente e acidentes de trabalho. O afeto positivo se relaciona positivamente ao desempenho voltado para a tarefa e comportamento de cidadania, enquanto o afeto negativo se relaciona de forma negativa com o desempenho voltado para tarefa e positiva com o comportamento contraproducente.

Assim, estes resultados indicam campo fértil para novas pesquisas envolvendo desempenho no trabalho e outros construtos na relação com esta variável, o que amplia a fonte de conhecimentos para o gerenciamento dos recursos humanos na organização e novas perspectivas para a vantagem competitiva no ambiente organizacional.

O capítulo seguinte explana sobre a abordagem da psicologia positiva incluindo a variável capital psicológico, objetivando ampliar o conhecimento desta variável ainda pouco explorada, principalmente no Brasil, e mais ainda no contexto organizacional. Portanto, faz-se necessário investigar se capital psicológico atua como um influenciador de desempenho.

CAPÍTULO 2

CAPITAL PSICOLÓGICO

Seligman (2009) aponta que durante séculos a ciência da Psicologia, sobretudo depois da Segunda Guerra Mundial, teve como objeto central o estudo da “doença mental”: depressão, esquizofrenia e alcoolismo eram uma das patologias medidas conceitualmente, e a palavra “cura” estava entre o ponto central desta ciência. No entanto, o estudo sobre o desenvolvimento dos transtornos incluindo seus aspectos genéticos, bioquímicos e causas psicológicas contribuiu para o alívio desses quadros sintomáticos e, conseqüentemente, para a compreensão e auxílio das pessoas.

De acordo com Seligman (2009), antes mesmo da Segunda Guerra Mundial a Psicologia tinha três missões: curar as doenças mentais, tornar a vida das pessoas mais satisfatória e identificar e cultivar talentos superiores.

Depois da segunda guerra dois eventos alteraram estas missões da Psicologia: o evento de 1946, onde foi criada a Administração para os veteranos da Guerra nos Estados Unidos, em que os profissionais da Psicologia descobriram que poderiam ganhar a vida tratando de doenças mentais, e em 1947, quando se criou o Instituto Nacional de Saúde Mental, e assim os psicólogos acadêmicos descobriram que poderiam obter financiamentos para pesquisas sobre doenças mentais. Nesse período passos enormes foram dados rumo à compreensão e ao tratamento da doença mental, em detrimento de outras duas missões da Psicologia: a melhoria da vida das pessoas e o estímulo dos chamados superdotados.

Cinquenta anos depois, conforme Seligman (2009), a Psicologia não se torna apenas um estudo da fraqueza e do dano, mas também o estudo da qualidade e da virtude. Descobriu-se que há um conjunto de qualidades humanas que são as mais prováveis para-choques contra a doença mental: coragem, otimismo, habilidade interpessoal, ética no trabalho, esperança,

honestidade e perseverança, considerando-se que grande parte da prevenção será a criação de uma ciência das qualidades humanas, cuja missão seja estimular essas virtudes nos jovens.

Surge neste terreno fértil para o entendimento do homem, de suas potencialidades, qualidades e virtudes, a Psicologia Positiva, voltada para o estudo do significado da vida para as pessoas, para o entendimento das emoções positivas, para a preocupação em não apenas reparar, mas construir, sobretudo qualidades positivas, desenvolvendo as chamadas forças e virtudes do ser humano, oferecendo um equilíbrio em relação à abordagem anterior da Psicologia, sugerindo que sejam exploradas as qualidades das pessoas, junto com os chamados defeitos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

A ciência e a prática da psicologia positiva estão direcionadas para a identificação e a compreensão das qualidades e virtudes humanas, bem como para o auxílio no sentido de que as pessoas tenham vidas mais felizes e mais produtivas (Snyder & Lopez, 2009). Considerando os diversos campos dentro da Psicologia, a dimensão do trabalho tem sido foco de interesse para novos estudos, incluindo o comportamento organizacional positivo (POB) definido como “estudos e aplicações positivas orientadas para as forças e capacidades psicológicas dos recursos humanos que podem ser mensuradas, desenvolvidas e efetivamente gerenciadas visando à melhoria do desempenho no trabalho” (Luthans, 2002b, p.59). A inclusão de um construto em POB deve atender aos seguintes critérios: fundamentação em teoria e pesquisa, ter medidas válidas, ser um estado em oposição a um traço, e, portanto, aberto para ser desenvolvido e gerenciado na melhoria do desempenho (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef et al., 2007b).

Portanto, conforme definido até aqui, o comportamento organizacional positivo (POB) é uma abordagem positiva específica com implicações para desenvolvimento de recursos humanos e gerenciamento do desempenho.

Considerando-se pesquisas atuais, os construtos psicológicos positivos que foram determinados para melhor atender aos critérios de POB são resiliência, esperança, otimismo e auto eficácia (Luthans, 2002a; Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef et al., 2007). No entanto, deve-se notar que outras variáveis psicológicas positivas podem e provavelmente deverão ser incluídas no futuro. Alguns exemplos representativos incluem conceitos positivos como engajamento de trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007), bem-estar psicológico (Wright & Cropanzano, 2000, 2004); domínio psicológico (Avey, Avolio, Crossley & Luthans, 2009), sabedoria, coragem e o perdão (Luthans, Youssef et al., 2007).

O campo da Psicologia Positiva com seus recentes avanços concretiza os benefícios almejados para as empresas, gestores e trabalhadores, trazendo para a realidade organizacional o construto capital psicológico que, de acordo com Luthans, Youssef e Avolio (2007), é reconhecido como:

Um estado psicológico positivo de desenvolvimento de um indivíduo caracterizado por: (1) ter confiança (Eficácia) para assumir e colocar esforços necessários para se alcançar sucesso em tarefas desafiadoras, (2) fazer atribuições positivas (Otimismo) sobre ter sucesso agora e no futuro, (3) perseverar-se no alcance de metas (Esperança) e quando necessário redirecionar caminhos para atingir objetivos de forma bem sucedida, e (4) quando envolvida por problemas e adversidades, sustentar e retornar de volta e até mesmo além (Resiliência) para alcançar o sucesso. (p.3).

Luthans et al. (2008) conceituam de uma forma simples capital psicológico como “quem você é” e “o que você pode tornar em termos de desenvolvimento positivo” (Avolio & Luthans, 2006), sendo diferente de capital humano (“o que você

conhece”), capital social (“quem você conhece”) e capital financeiro (“o que você tem”) (Luthans et al., 2004).

Estudos recentes apoiam a relação positiva entre capital psicológico e resultados sobre desempenho e atitudes (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010; Avey, Wernsing, & Luthans, 2008; Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li, 2008; Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans et al., 2008), e sugerem que Capital psicológico pode ser desenvolvido (Luthans et al., 2010; Luthans, Avey & Patera, 2008).

Siqueira, Martins, Lima, Agapito e Sousa (2011), conceituam capital psicológico como o estado mental positivo que contempla o senso pessoal de confiança no sucesso pessoal no trabalho (eficácia), visão de um futuro promissor no cenário profissional (otimismo), persistência no alcance de metas profissionais e habilidade para redesenhá-las (esperança) e forças para se fortalecer e resistir diante de adversidades (resiliência) que possam surgir na vida profissional.

Os componentes de capital psicológico: esperança, resiliência, otimismo, eficácia quando utilizados na linguagem cotidiana, parecem conceitos muito semelhantes e inter-relacionados. No entanto, a literatura da psicologia positiva (por exemplo, Snyder, 2000, 2002; Snyder & Lopez, 2009) e POB (por exemplo, Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef et al., 2007) tem diferenciado estas capacidades positivas.

Luthans et al. (2008) reforçam a concepção de capital psicológico como estado, de forma que apresenta uma estabilidade moderada, mas não disposicional ou fixa, como traços de personalidades ou traços centrais de auto avaliação. Portanto, capital psicológico pode ser modificado pela experiência e desenvolvido em treinamentos.

Em síntese, capital psicológico apresenta-se como um construto emergente de ordem superior em que as organizações podem investir e desenvolver sua força de trabalho visando ao alcance do crescimento e a um desempenho verdadeiro e sustentável, trazendo uma nova

perspectiva e abordagem de gestão na obtenção de vantagem competitiva no ambiente corporativo.

2.1. Esperança como uma força psicológica positiva

A esperança é amplamente usada na linguagem diária, mas Snyder (1994) a pesquisou como estado de recurso psicológico e capacidade. Segundo Snyder, Irving e Anderson (1991 citados por Luthans & Youssef, 2007), a esperança compreende "um estado positivo de motivação baseado em um sentido interativamente de sucesso - energia direcionada e planejamento para atingir as metas" (p. 287).

A esperança se concentra em um conjunto de mecanismos através dos quais as metas são cumpridas. Um desses mecanismos ou componentes de esperança é o sentido de controle internalizado que cria determinação e motivação (vontade) para realizar as próprias metas. O segundo componente é o processo através do qual as vias alternativas e planos de contingência são criados e adaptados para atingir metas e superar os obstáculos. Finalmente, a esperança envolve a qualidade de metas a serem criadas e os mecanismos pelos quais as metas cada vez mais desafiadoras são selecionadas. Dentro de POB a esperança é fundamental pelo seu conceito natural de abertura a métodos reconhecidos de intervenção que podem desenvolvê-la.

Snyder e Lopez (2009) apresentam os vários componentes da teoria da esperança em um modelo que pode ser visto na Figura 2:

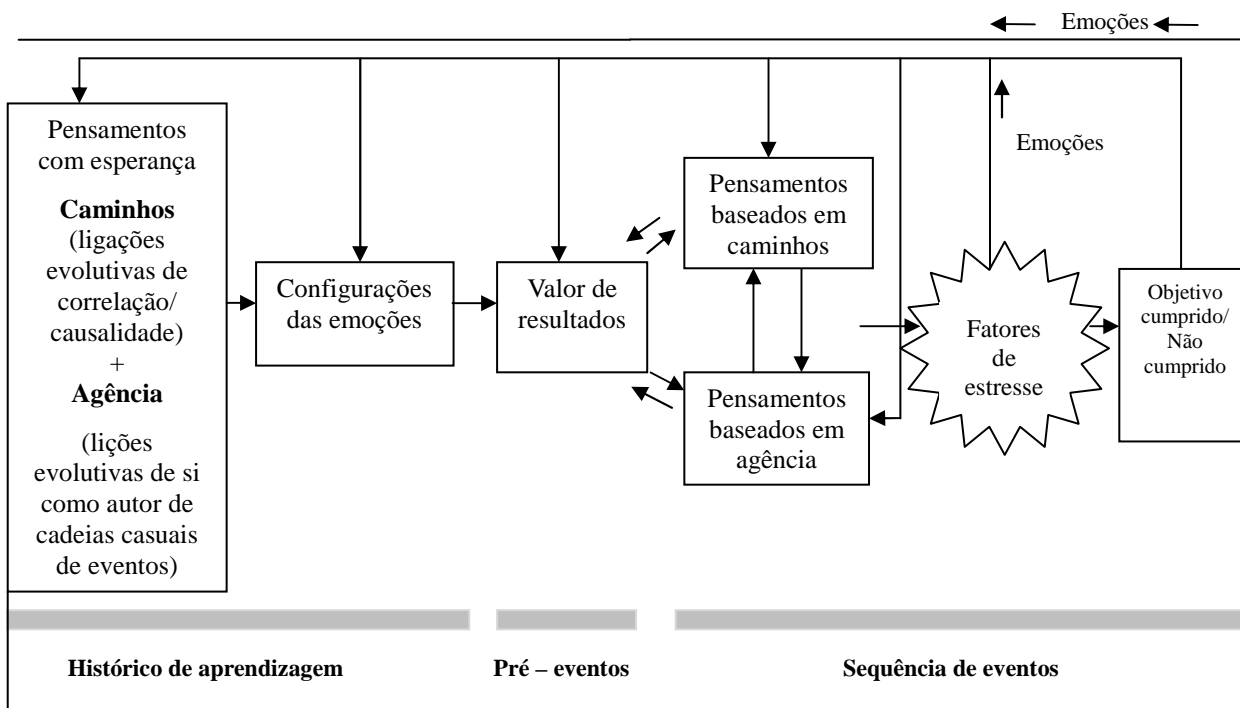


Figura 2 - Modelo conceitual dos componentes da Teoria da Esperança - as funções alimentação e retroalimentação.

Fonte: Snyder e Lopez 2009, p. 179 (adaptado pelo autor).

Neste modelo Snyder e Lopez (2009) propõem que, avançando da esquerda para a direita a partir dos pensamentos de desenvolvimento baseados em agência/caminhos, podem ser vistas as configurações emocionais específicas assumidas em atividades na busca de objetivos específicos. Os valores associados à busca de objetivos específicos também estão presentes neste modelo, ou seja, deve-se atribuir valor suficiente à busca de um objetivo antes que o indivíduo continue no processo de esperança. A partir, deste momento, os pensamentos de agência e caminho são aplicados ao objetivo desejado. Aqui o ciclo de realimentação acarreta emoções positivas que reforçam positivamente o processo de busca de objetivos ou de emoções negativas para interromper esse processo.

Ao longo da trajetória até o objetivo, a pessoa pode encontrar um fator de estresse que bloqueie a busca real desse objetivo, e que pode ser interpretado de formas diferentes, dependendo do nível de esperança da pessoa, ou melhor, as pessoas que têm alto nível de esperança interpretam esses obstáculos como desafios, e explorarão rotas alternativas, aplicando suas motivações a essas rotas, e as que têm baixa esperança, contudo ficam paradas

porque não conseguem encontrar rotas alternativas, suas esperanças negativas e suas ruminções interrompem sua busca de objetivos.

A teoria e a definição de esperança de Snyder enfatizam cognições que são construídas com base no pensamento dirigido a objetivos. Desta forma, esperança é definida como o pensamento direcionado a objetivos, no qual a pessoa usa pensamentos baseado em caminhos (a capacidade percebida de encontrar rotas que levem a objetivos desejados) e pensamentos baseado em agência (as motivações necessárias para usar essas rotas). Segundo Snyder e Lopez (2009), a esperança constitui uma configuração totalmente aprendida em relação ao pensamento direcionado a objetivos, não recebendo contribuições hereditárias.

2.2. Resiliência como uma força psicológica positiva

Luthans (2002a) define resiliência como "a capacidade de recuperação ou de se recuperar das adversidades, incertezas, conflitos, falhas ou eventos, mesmo que positivos, progressos e aumento de responsabilidade" (p. 702). Ao contrário de conceituações tradicionais de resiliência como uma capacidade extraordinária, que só pode ser observada e admirada em indivíduos altamente originais, a psicologia positiva e a perspectiva POB sobre resiliência é que se trata de uma capacidade que pode ser aprendida e desenvolvida na mais comum das pessoas (Masten, 2001; Masten & Reed, 2002) e medida como um estado (Luthans et al., 2006; Wagnild & Young, 1993).

No contexto de POB este construto propõe uma vivência de adversidades e contratempos como oportunidades para o aprendizado, desenvolvimento e florescimento (Bonanno, 2004; Reivich & Shatte, 2002; Ryff & Singer, 2003), por Luthans et al. (2008). Enfim, resiliência pode ser caracterizada por respostas de enfrentamento não só para eventos adversos, mas também para eventos extremos positivos; no entanto não se pode confundir conceitualmente resiliência e *coping*, uma vez que a diferença entre eles reside no fato de que

a resiliência é o estudo das pessoas que se adaptam/superam as adversidades, e o *coping*, das estratégias/recursos utilizados para enfrentamento das adversidades. Enquanto o *coping* foca a maneira, a estratégia utilizada para lidar com a situação, independentemente do resultado obtido, a resiliência concentra sua atenção no resultado da(s) estratégia(s) utilizada(s), que seria uma adaptação (muito) bem sucedida do sujeito frente às adversidades (Taboada, Legal & Machado, 2006).

2.3. Otimismo como uma força psicológica positiva

Luthans e Youssef (2007) afirmam que o otimismo pode ser visto como um estilo de atribuição que explica eventos positivos através de causas pessoais, permanentes e universais, e eventos negativos através de situações externas, temporárias e específicas. Como resultado dessas diferenças de estilos de atribuição, os otimistas constroem expectativas positivas que motivam sua busca por objetivos e abordagem de enfrentamento para comportamentos no futuro, enquanto os pessimistas são prejudicados por dúvidas e expectativas negativas (Carver & Scheier, 2002).

Semelhante à auto eficácia e esperança, o otimismo é criado, motivado e desenvolvido em relação à busca de objetivos pessoais valiosos, incorporando componentes cognitivos, emocionais e motivacionais (Peterson, 2000; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Por exemplo, as fontes de expectativas positivas do otimista que levam a uma visão favorável do futuro talvez seja ele mesmo, os outros, ou outros fatores. Da mesma forma, a interpretação otimista de eventos negativos baseia-se principalmente na externalização e no distanciamento de seus próprios fracassos. Além disso, ao contrário de auto eficácia, de domínio específico, o otimismo utiliza atribuições generalizadas, e ao contrário da esperança, o otimismo não leva em conta os caminhos criados e utilizados para a realização do objetivo (Luthans & Jensen, 2002; Scheier & Carver, 1985).

O construto otimismo tem sido associado com uma ampla gama de resultados positivos, incluindo saúde física e psicológica, bem-estar, enfrentamento e recuperação (Peterson, 1999; Scheier & Carver, 1987, 1992; Scheier et al., 1989; Seligman, 2009). Por outro lado, o pessimismo tem sido relacionado com vários resultados negativos, tais como depressão e doença física (Peterson & Seligman, 1984; Peterson, Seligman, & Vaillant, 1988).

Seligman (1991, como citado em Snyder e Lopez, 2009) em seus estudos, utilizou a teoria do otimismo aprendido, onde o otimista usa as atribuições causais adaptativas para explicar experiências ou eventos negativos, ou seja, em termos técnicos o otimista faz atribuições externas, variáveis e específicas para eventos com caráter de fracasso, em lugar das atribuições internas, estáveis e globais do pessimista.

A teoria de Seligman (1991) dá mais ênfase aos resultados negativos na determinação das explicações atributivas de uma pessoa. Sendo assim, como mostra a Figura 3, a teoria de Seligman usa um processo semelhante a encontrar desculpas, de distanciamento das coisas ruins que aconteceram no passado, em lugar da noção mais comum de otimismo, que envolve a conexão de resultados positivos desejados no futuro. Na perspectiva do otimismo aprendido, as cognições otimistas voltadas a objetivos visam a distanciar a pessoa dos resultados negativos de grande importância.

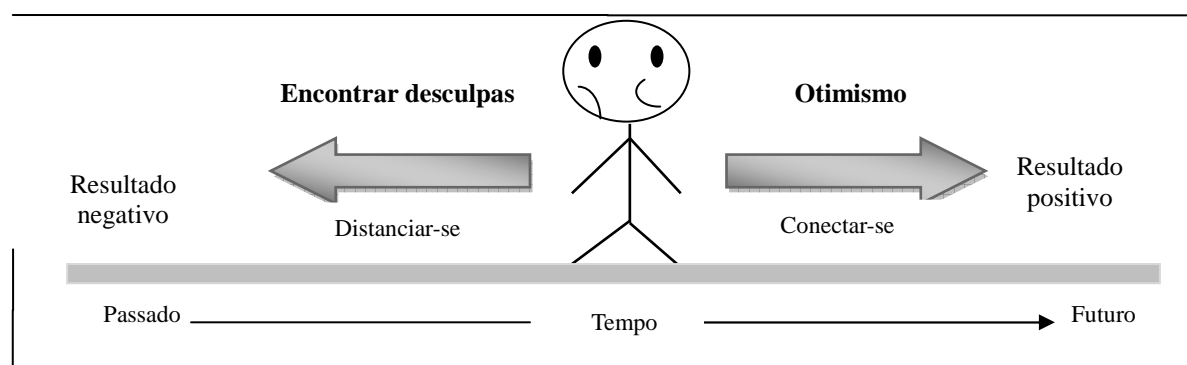


Figura 3 - Modelo conceitual da Teoria do Otimismo aprendido de Seligman.

Fonte: Snyder & Lopez 2009, p. 172 (adaptado pelo autor).

Carver e Scheier (2002) apresentaram uma nova definição de otimismo, descrevendo-o como a tendência estável a “acreditar que coisas boas acontecerão, em vez de coisas ruins” (p.219), partindo então do pressuposto de que, quando um objetivo tem valor suficiente, o indivíduo produzirá uma expectativa para atingi-lo, fazendo com que este indivíduo seja capaz de avançar em direção a objetivos desejáveis ou de se afastar de objetivos indesejáveis.

2.4. Eficácia: uma força psicológica positiva

Após a publicação de Bandura (1977 como citado em Snyder & Lopez, 2009), o conceito de auto eficácia ganhou popularidade e gerou volume considerável de pesquisas.

Segundo Luthans et al., (2008) a auto eficácia como estado de recurso psicológico e capacidade no local de trabalho pode ser entendida como uma convicção (ou confiança) sobre as suas capacidades para mobilizar motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para executar com sucesso uma tarefa específica em um determinado contexto (Stajkovic & Luthans, 1998b, p. 66).

Bandura (1997, como citado em Snyder & Lopez, 2009, p. 7), definiu a auto eficácia como “as crenças das pessoas em suas capacidades para produzir resultados desejados por meio de suas próprias ações”. Sendo assim, com base em um exame do que precisa ser feito para atingir um objetivo desejado (chamado de expectativas de resultados), a pessoa analisa sua capacidade de realizar ações necessárias (chamadas expectativas de eficácia). O autor coloca ainda que as expectativas de resultados são consideradas muito menos importantes do que as expectativas de eficácia. Sendo assim, pensamentos de autoeficácia que sejam específicos de determinadas situações são propostos como o passo cognitivo último e mais importante antes de as pessoas lançarem ações direcionadas a objetivos (Snyder & Lopez, 2009).

Este construto torna-se relevante para comportamento organizacional positivo por três motivos: primeiro porque a fundamentação teórica é apoiada em uma investigação mais extensa. Em seguida, apesar de otimismo, esperança, e resiliência serem definidos, medidos e testados tanto como traços quanto como estados, auto eficácia tem sido principalmente suportada e medida como um estado, e terceiro, a relação entre auto eficácia e dimensões relacionadas com desempenho no trabalho é estabelecida de acordo com Bandura (1997, citado por Luthans et al., 2008).

Snyder e Lopez (2009), ao analisarem os antecedentes da auto eficácia, concluem através de estudos que este construto é um padrão de pensamento humano aprendido, e não geneticamente herdado, com início na infância e com continuidade, por toda a vida com base nas premissas da teoria cognitiva social. Esta teoria é construída a partir de três ideias: primeiro os seres humanos têm capacidades poderosas de simbolizar, criar cognitivamente modelos de suas experiências, segundo, ao se observarem em relação a esses modelos cognitivos, se tornam hábeis para regular suas próprias ações ao passarem por eventos que ocorrem todo o tempo no ambiente, e terceiro, as pessoas e suas personalidades são resultado dessas interações recíprocas, específicas de cada situação, entre pensamentos – ambiente – pensamentos.

Particularmente relevante para o desenvolvimento do critério de POB – Comportamento organizacional positivo, a auto eficácia pode ser melhorada de quatro maneiras: em primeiro lugar a eficácia é desenvolvida pelas experiências de sucesso do empregado (maestria de tarefas), segundo quando os empregados aprendem como fazer algo pela observação dos outros (isto é, modelagem), comparando e sendo recompensado, terceiro o empregado é persuadido por outros ou por receber *feedback* positivo de forma respeitosa de outros e quarto a eficácia pode ser desenvolvida e melhorada através de excitação e bem-estar fisiológicos e/ou psicológicos (Bandura, 1997, citado por Luthans et al., 2008).

Assim, o capital psicológico tem se tornado um tema amplamente investigado no cenário internacional. A seguir serão apresentadas algumas destas publicações com o direcionamento das mesmas.

2.5. Estudos empíricos sobre capital psicológico

Um trabalho teórico foi desenvolvido por Luthans, Vogelgesang e Lester (2006), especificamente sobre a capacidade psicológica integrante do capital psicológico, a resiliência. Após fornecer a base teórica e o significado do capital psicológico, de forma geral e em particular, a resiliência, os autores apresentaram o desenvolvimento de recursos humanos proativos e estratégias para seu desenvolvimento. O desenvolvimento de recursos humanos proativos inclui o aumento do capital psicológico, propondo processos que permitem à área de recursos humanos desenvolver a resistência nos trabalhadores.

Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007) desenvolveram dois estudos envolvendo o capital psicológico, as capacidades psicológicas: esperança, otimismo, resiliência e eficácia, separadamente, um instrumento de satisfação no trabalho adaptado de Hackman e Oldham (1980) e indicadores de desempenho. No primeiro estudo, estes autores aplicaram um questionário com instrumentos das capacidades psicológicas separadamente para verificar sua relação com a satisfação no trabalho e desempenho. No segundo estudo foi usado o instrumento de capital psicológico (instrumento unifatorial) para verificar sua relação com satisfação no trabalho e desempenho. Somente o segundo estudo indicou uma relação positiva e significativa em relação à composição das quatro capacidades psicológicas (capital psicológico) com o desempenho e a satisfação no trabalho. Este segundo estudo também indicou que as quatro capacidades juntas, formando um construto unifatorial, podem ser um melhor indicador de desempenho e satisfação do que individualmente.

Luthans, Avolio, Avey e Patera (2008) realizaram pesquisa apresentando evidências de que o capital psicológico pode ser desenvolvido. Os autores analisaram o desenvolvimento do capital psicológico através de treinamentos realizados por duas horas via internet com a participação de 187 trabalhadores aleatoriamente designados para o grupo que recebeu treinamento para desenvolvimento do capital psicológico e 177 trabalhadores foram designados para grupo de controle. Foram realizadas duas sessões de treinamento, tendo sido, medido nos dois grupos o capital psicológico no início e final. A pesquisa conseguiu evidência de que o capital psicológico pode ser desenvolvido por treinamento, levando em consideração que houve desenvolvimento do capital psicológico nos trabalhadores que receberam treinamento.

Avey, Luthans e Jensen (2009) desenvolveram uma investigação com 416 trabalhadores de indústrias, resultando em evidências com a sugestão de que o capital psicológico pode ser a chave para uma melhor compreensão da variação dos sintomas percebidos de estresse no ambiente de trabalho, bem como intenções de rotatividade. Esses autores evidenciaram que trabalhadores com um capital psicológico elevado estão menos sujeitos a apresentarem os sintomas de estresse no ambiente de trabalho, apresentando estratégias para desenvolvimento do capital psicológico dos trabalhadores, com o intuito de contribuir para uma melhor gestão do estresse no ambiente de trabalho, reduzindo também a rotatividade.

O trabalho de Culbertson, Fullagar e Mills (2010) teve como objetivo determinar a relação entre o capital psicológico e o sentimento eudemônico e de bem-estar através de um painel realizado com 102 funcionários em um intervalo de 2 semanas, além de pesquisas adicionais diariamente com 67 dos participantes. Os resultados indicaram que relação entre o capital psicológico e o bem-estar hedonista, medido duas semanas depois, é mediada por bem-estar eudemônico. Quanto aos resultados das pesquisas realizadas diariamente descobriu-

se que o bem-estar no trabalho eudemônico foi significativamente associado com ambos: humor positivo diário e satisfação com a vida diária e que a variância no bem-estar no trabalho eudemônico foi predita pelo capital psicológico.

Walumbwa, Peterson, Avolio e Hartnell (2010) investigaram as relações de liderança, capital psicológico, clima organizacional e desempenho no trabalho em cujo estudo houve a participação de uma amostra de 79 líderes de polícia e seus subordinados diretos (264 policiais). Os resultados demonstraram que o capital psicológico do líder se relacionou positivamente ao desempenho do liderado, sendo esta relação mediada pelo capital psicológico do liderado. Outra descoberta foi a relação entre capital psicológico e desempenho moderada pelo clima organizacional de forma que esta relação era forte quando o clima percebido era alto e ao contrário, quando a percepção de clima era baixa, a relação era fraca. E, por fim, análises exploratórias indicaram que o capital psicológico do líder e liderado, interagindo positivamente, prevê o desempenho.

Ainda sobre o desempenho, Peterson et al. (2011) investigaram a relação entre capital psicológico e o desempenho, medido através do faturamento de 179 trabalhadores de uma organização na área financeira, usando um modelo de curva de crescimento latente. Esses autores examinaram ao longo do tempo a possibilidade de as mudanças no capital psicológico alterarem o desempenho destes trabalhadores. As análises do modelo revelaram estatisticamente que mudanças no capital psicológico dos indivíduos estavam relacionadas significativamente a dois tipos de resultados: (1) a avaliação de desempenho do supervisor e (2) ao desempenho financeiro propriamente dito, ou seja, ao faturamento individual. Este estudo sugeriu que o capital psicológico impacta subjetiva e objetivamente o desempenho do trabalhador ao longo do tempo e oferece diretrizes baseadas em evidências práticas para a seleção de recursos humanos.

Sun, Zhao, Yang e Fan (2011) obtiveram evidências empíricas sobre as relações entre o capital psicológico, dedicação ao trabalho (*job embeddedness*) e desempenho com o objetivo de apresentar o desenvolvimento teórico do capital psicológico e dedicação ao trabalho no setor de enfermagem. Participaram 1000 enfermeiros de cinco hospitais universitários na província de Heilongjiangna, China. Os resultados encontrados apoiaram a hipótese do modelo, delineando uma forte relação entre auto relato de capital psicológico, dedicação ao trabalho e desempenho das enfermeiras, sugerindo que a melhoria do estado psicológico individual acumulado dos enfermeiros exerce um impacto positivo na intenção de retenção e desempenho no trabalho. Os autores demonstram que altos níveis de capital psicológico aumentam os auto relatos de dedicação ao trabalho e desempenho.

Sweetman, Luthans, Avey e Luthans (2011), apesar de considerável atenção para o processo criativo e sua relação com as características pessoais, concluíram que não havia estudo publicado e focado diretamente na relação entre o capital psicológico e o desempenho criativo. Assim, os autores propuseram um estudo com uma amostra de 899 respondentes adultos, visando a investigar capital psicológico e seus componentes (ou seja, a eficácia, a esperança, otimismo e resiliência) como preditores do desempenho criativo. Como resultados o estudo comprovou que capital psicológico, no geral, previu o desempenho criativo fornecendo evidência de que o capital psicológico também pode estar relacionado à fase de geração de ideia da criatividade e assim, contribuir para a melhor compreensão dos aspectos psicológicos subjacentes ao processo criativo. Concluiu-se para este estudo que capital psicológico pode ser desenvolvido, não só para as atitudes desejadas, comportamentos e desempenho, mas também para maior criatividade.

Mais recentemente, Rego, Sousa, Marques et al. (2012) desenvolveram uma investigação com 201 funcionários que relataram seu capital psicológico e a liderança autêntica de seus supervisores. Os supervisores descreveram também nesta investigação o

processo de criatividade dos empregados. As principais conclusões mostraram que a liderança autêntica prevê criatividade, tanto quanto o papel mediador do capital psicológico dos funcionários. O estudo validou empiricamente argumentos teóricos que sugerem a integração de liderança autêntica e capital psicológico na pesquisa e indicou que ambos podem estimular a criatividade dos empregados, um recurso crucial para ajudar as organizações a enfrentar os desafios competitivos, aproveitar as oportunidades de negócios e melhorar a eficácia organizacional.

Recentemente Chen e Lim (2012) analisaram a influência do capital psicológico na busca por oportunidades de trabalho entre os empregados que perderam seus empregos involuntariamente e atualmente não estão envolvidos em qualquer tipo de trabalho remunerado. Estes autores afirmaram que ao serem demitidos, os empregados, na busca pelo reemprego, enfrentam de fato uma assustadora realidade, mas fica evidenciado através de investigações como as de Luthans, Youssef, e Avolio, 2007 que o capital psicológico é necessário para sustentá-los durante esses tempos difíceis. No estudo de Chen e Lim (2012), foi enviado um email convite aleatoriamente para 600 integrantes do banco de dados de uma agência de desemprego em Cingapura, mas apenas 179 profissionais demitidos, entre eles gerentes, executivos e técnicos enviaram suas respostas. O modelo de investigação integrou capital psicológico, percepção da empregabilidade, estratégias de enfrentamento e busca por oportunidades de trabalho. Os resultados evidenciaram que o capital psicológico foi positivamente relacionado à percepção de empregabilidade dos funcionários desempregados, um recurso de enfrentamento. Assim, funcionários demitidos que possuem altos níveis de capital psicológico tendem a perceber-se mais empregáveis do que aqueles com níveis baixos. Como um recurso de enfrentamento, a empregabilidade foi percebida impactando diretamente nas estratégias de enfrentamento que os funcionários demitidos adotam, se relacionando, portanto, positiva e significativamente com o foco no problema e os sintomas

do enfrentamento. Por outro lado, capital psicológico influencia a procura de emprego indiretamente através do caminho - foco no problema e não pela via sintoma.

De acordo com os autores, a relação entre o capital psicológico e a preparação para a busca por oportunidades de trabalho foi mediada pela percepção de empregabilidade e enfrentamento com o foco no problema. As implicações deste estudo sugerem que as atuais mudanças econômicas vivenciadas pelas empresas, a reestruturação organizacional e a transformação corporativa podem inevitavelmente acarretar uma perda na média de empregos, e os resultados encontrados neste estudo mostraram que o capital psicológico, não só influencia as perspectivas dos indivíduos na vida, como também tem implicações sobre como eles conseguem vivenciar essa perda de emprego e o reemprego, sendo, portanto, visto como um recurso importante para que as pessoas consigam lidar com a incerteza crescente do mercado de trabalho, o que proporciona para outros pesquisadores novas perspectivas de pesquisas.

Como observado nos estudos apresentados, as capacidades psicológicas do ser humano compreendidas pelo capital psicológico são investigadas como um estado passível de desenvolvimento e transformações, o que é importante para as organizações não somente pela forma com que passam a perceber seus funcionários, mas também pelas ações táticas e estratégicas vislumbradas pela organização a partir do conhecimento do nível de capital psicológico de seus empregados. Há indicação de estudos realizados de que funcionários com alto nível de capital psicológico conseguem lidar melhor com os sintomas percebidos de estresse no ambiente de trabalho e as intenções de rotatividade e apresentam melhor desempenho, o que afeta diretamente a busca por sucesso organizacional.

A seguir, serão apresentados o referencial teórico e os estudos empíricos da variável confiança organizacional que neste presente estudo será investigada também como preditora de desempenho no trabalho.

CAPÍTULO 3

CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

O número de pesquisas que têm examinado o fenômeno da confiança ao longo dos tempos tem aumentado consideravelmente, sobretudo em um contexto organizacional envolto por rápidas mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e políticas. Este construto tem recebido atenção no gerenciamento e na literatura das ciências sociais. Muitos esforços têm sido feitos no entendimento da natureza e nas formas de se confiar (McCauley & Kuhner, 1992; Rousseau et al., 1998), o contraste entre confiar e desconfiar (Lewicki, MacAllister & Bies, 1998), e investigações das consequências de se confiar (Cook & Wall, 1980; Kramer, 1999).

Confiança tem sido considerada “preditor de determinados resultados organizacionais como comprometimento organizacional (Cook & Wall, 1980), comportamento de cidadania organizacional (Van Dyne et al., 2000), intenção dos empregados em sair da organização” como afirmam Costigan, Ilter e Berman (1998, citados em Wong, Ngo & Wong, 2002, p. 481).

Este fenômeno tem sido explorado em diversos campos do conhecimento, sendo que ciências como economia, psicologia e sociologia exercem contribuições consideráveis para a investigação da confiança (Batista, 2010; Fischer & Novelli, 2008; Novelli, 2004; Novelli, Fischer & Mazzon, 2006).

Fischer e Novelli (2008) tratam a confiança sob a perspectiva da área econômica, psicológica e sociológica:

Na área econômica a confiança é tida como um elemento que permite estimar ganhos e perdas nas relações de trocas. Na perspectiva da psicologia, a confiança está relacionada às características existentes no papel de confiado e

confiante. Por último, no campo sociológico, a confiança é considerada propriedades incorporadas nas relações sociais, dando-lhes consistência e perenidade. (p. 69).

Lewicki e Bunker (1996) ainda acrescentam a contribuição de outras disciplinas como ciências políticas, antropologia e história. Esta diversidade conceitual evidencia a necessidade que as várias ciências possuem em conceituar confiança de acordo com sua própria perspectiva.

A confiança tem sido descrita como cola social (*social glue*), que contém diferentes tipos de estruturas organizacionais juntas (Atkinson & Butcher, 2003) representando, portanto, um elemento essencial na construção das relações humanas. Ela cria união e dá às pessoas uma sensação de segurança (Mishra & Morrissey, 1990, citados por Puusa & Tolvanen, 2006).

De acordo com Hernandez e Santos (2010) confiança tem sido reconhecida como essencial para a estabilidade das relações sociais e vital para a manutenção e a cooperação em sociedade. A confiança reduz a incerteza sobre o futuro e a necessidade de se proteger contra o comportamento oportunista dos outros, conduzindo a harmonia no seio das organizações eliminando e minimizando o atrito e a necessidade de estruturas burocráticas.

É possível observar, portanto, que alguns conceitos de confiança, de acordo com Batista (2010), destacam o aspecto da expectativa presente em uma relação caracterizada pela vulnerabilidade e/ou risco, outros focam nas condições que fomentam a confiança. Há ainda aqueles que ressaltam o caráter de investigação e idoneidade e também conceitos que a consideram como um traço de personalidade ou como um comportamento. Ainda para Batista (2010), a literatura aponta que a confiança pode ser estudada no nível micro, meso ou macro-organizacional. O primeiro nível enfatiza as bases psicológicas da confiança e da desconfiança. Os estudos realizados na área da psicologia são característicos deste nível e seu

objetivo é estudar as relações entre características pessoais e situacionais que envolvem a confiança. O segundo nível trata da exploração das redes sociais enquanto o terceiro prioriza a influência das organizações sociais sobre os padrões de confiança (Kramer, & Tyler, 1996, citados por Batista, 2010).

Dentro desta variedade conceitual, os pesquisadores tendem a desenvolver conceituações relativamente limitadas de confiança que se encaixam no tipo de pesquisa que pretendem realizar e, objetivando melhorar seus resultados, acabam sendo guiados por questões de coerência interna e validade externa, geralmente à custa de limitar o âmbito de aplicação do conceito (McKnight & Chervany, 2002).

Para Novelli (2004), o conceito de confiança se refere à “crença, considerados os riscos envolvidos, na probidade ou na correção dos princípios de uma pessoa ou um sistema para realizar ações em favor do confiante, projetando um dado conjunto de resultados ou eventos” (p. 74).

Partindo da psicologia cognitiva, com base na concepção dos esquemas mentais, Oliveira (2004) propôs o conceito de confiança do empregado na organização como sendo “o conjunto de cognições interdependentes que integram crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente” (p. 100).

Para Robbins (2009), a definição de confiança se refere a “expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista, seja por palavras, ações ou decisões” (p. 276). Nesta definição, é possível destacar que a expectativa positiva envolve a noção de familiaridade e de conhecimento entre as partes. Assim, a confiança pode ser considerada um processo que necessita de tempo e experiências relevantes para que ela seja solidificada.

Batista (2010), ao examinar a literatura pertinente à confiança, verificou que além da questão da vulnerabilidade e do risco, bem como o problema da reciprocidade e das

expectativas que permeiam as relações interpessoais, o fator tempo por si só não garante a instauração da confiança. Para Kramer (2006), ainda é necessário considerar os atributos do confiante, as características do depositário da confiança e o contexto específico em que a confiança é estabelecida.

Com respeito ainda à questão da vulnerabilidade, Novelli (2004) afirma que a confiança é tida como um fator ou um antídoto de redução tanto da complexidade quanto da vulnerabilidade humana no âmbito de trabalho, que permite uma “existência mais tranquila do homem no complexo ambiente que o rodeia, mesmo quando assume ou percebe os riscos que correm em confiar nos outros”. (p. 75).

Kramer (1999), por sua vez, propõe que a confiança possa ser resultado de atributos da personalidade, sendo considerada uma “predisposição do indivíduo de confiar nos outros, assumindo a forma de uma característica de personalidade estável e diferenciada, sendo desenvolvida por meio de processo de socialização” (p. 98). Este autor também aborda questões dos níveis da confiança, não se detendo apenas nos atributos de personalidade.

Wong, Ngo e Wong (2003) afirmam que o termo confiança é usado em um sentido amplo e considerado como um estado psicológico consistindo de focos e dimensões diferentes. Para os autores, níveis mais elevados de confiança devem resultar em atitudes, comportamentos e resultados mais positivos no trabalho.

A confiança, portanto, é um termo usado em distintas definições e nem sempre compatíveis no âmbito da investigação organizacional (Kramer, 1999). Contudo, muitos cientistas concordam que, apesar de divergências conceituais, a confiança é fundamentalmente um estado psicológico, definindo-a em termos de vários processos inter-relacionados, implicando um estado de vulnerabilidade ou risco percebido pelo indivíduo, pela incerteza sobre os motivos, intenções e ações na perspectiva das outras pessoas que

dependem. Assim, a complexidade deste conceito está em sua multidimensionalidade como estado psicológico que inclui componentes afetivos e motivacionais.

Em um estudo sobre os tipos de confiança, Söderström (2009), identificou e analisou um total de 29 tipos diferentes de confiança, e os resultados foram incluídos em um modelo envolvendo os tipos de confiança, suas relações, bem como uma meta classificação, contrastando o fator tempo com os tipos de atores, isto é a organização, a pessoa e a tecnologia, conforme mostra a Figura 4:

Tempo	Organização	Pessoa	Tecnologia
Inicial	Confiança calculativa Confiança contratual Confiança Institucional Confiança intencional Confiança Intraorganizacional Confiança baseada na obrigação Confiança reputacional Confiança transacional	Confiança baseada na característica Confiança cognitiva Confiança disposicional Confiança moralista Confiança psicológica	Confiança no instrumento Confiança <i>hard- soft (sistema- programa)</i> Confiança <i>offline- online (em linha- fora de linha)</i> Confiança no sistema
Experiência	Confiança baseada na competência Confiança baseada na dissuasão Confiança baseada na benevolência Confiança baseada na identificação Confiança baseada na informação Confiança interorganizacional Confiança baseada no desempenho Confiança baseada no processo Confiança situacional Confiança baseada na transitividade	Confiança afetiva Confiança baseada no conhecimento Confiança psicológica Confiança relacional	Confiança no instrumento Confiança <i>hard- soft (sistema- programa)</i> Confiança <i>offline- online (em linha- fora de linha)</i> Confiança no sistema

Figura 4 - Modelo de meta-classificação dos tipos de confiança proposto por Söderström.
 Fonte: Söderström 2009, p. 12 (adaptado pelo autor).

Esta meta classificação permite uma análise que contém as dimensões pessoais *versus* organizacionais e tempo. De acordo com Söderström (2009), a atenção consciente para a confiança e os processos de confiança é necessária, e recursos apropriados devem ser alocados para a promoção deste fenômeno, independentemente do tipo de confiança de que se trata.

No que se refere à questão tempo definida na meta classificação proposta no modelo de Söderström (2009), argumenta-se que um ou outro tipo de confiança é muitas vezes identificado quando a confiança é inicialmente formada, ou com a evolução dos relacionamentos ao longo do tempo. Assim, quando se trata de confiança inicial significa confiar em uma situação não familiar em que o indivíduo que confia não tem experiência prévia (McKnight et al., 2002; Araújo, 2004; Lumsden & Mackay, 2006), e à medida que as primeiras impressões são desenvolvidas em níveis mais estabelecidos de confiança, tem se a confiança experiencial (Lumsden & MacKay, 2006).

Quanto ao nível de confiança associado com os diferentes “atores” (organização, pessoa e tecnologia) na referida meta-classificação de Söderström (2009) esclarece-se que a *confiança interpessoal* ocorre à medida que uma pessoa confia em, e está disposta em agir com base em palavras, ações e decisões de outros (Kanawattanachai & Yoo, 2002), aumentando a vulnerabilidade em ações de outros cujos comportamentos não podem ser controlados (Kim et al., 2005).

A confiança como um ingrediente básico do funcionamento organizacional compreende um mecanismo de governança necessário para resolução de conflitos, definição de metas intraorganizacionais e criação de valores compartilhados que permitam aos trabalhadores atuarem juntos de forma mais produtiva e efetiva (Pavlou, 2002; Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2001; Wang & Emurian, 2005) e a confiança tecnológica refere-se à

crença de que a tecnologia subjacente à infraestrutura e mecanismos de controles de um *website* é capaz de facilitar as transações (Lumsden & MacKay, 2006).

Söderström (2009) esclarece que esta meta-classificação não é definitiva, visto que alguns tipos de confiança se sobrepõem, sendo preciso tratá-los tanto na perspectiva da pessoa quanto da organização e em pontos diferentes do tempo (no início e no decorrer do tempo). Este seria o caso, por exemplo, da confiança entre pessoas e entre organizações, além de outros exemplos apresentados pela autora. Há uma ressalva sobre a confiança na tecnologia cujo papel seria o de oferecer suporte aos demais tipos de confiança não havendo diferenciação entre a categoria inicial e a de experiência.

Este modelo pode ser utilizado como uma ferramenta para identificar o tipo de confiança relevante em uma determinada situação de colaboração, e a partir daí, perspectivas e atividades importantes em torno da variável confiança podem também ser identificadas. O modelo pode também ser usado para mapear fontes de literatura em que tipos de confiança atualmente estão sendo discutidos, uma vez que os mesmos ou tipos de confiança similares são discutidos através de diferentes nomenclaturas.

Oliveira e Tamayo (2008) afirmam que a confiança interpessoal caracteriza-se pelo “contato face a face entre indivíduos, sendo necessárias interações frequentes que os tornam familiarizados com os interesses e preferências uns dos outros, sem usar recursos institucionais”. (p.98-99). Devido ao desenvolvimento de novas tecnologias e das mudanças sociais e econômicas, as investigações sobre o tema expandiram-se para o âmbito das organizações. Assim, a confiança organizacional passou a ter maior interesse à medida que “os controles formais usados nas relações entre organizações e entre estas e seus colaboradores se tornaram insuficientes para gerar segurança às partes envolvidas em uma relação” (Araújo & Oliveira, 2008, p. 8). Exemplificando esta questão, pode-se mencionar que os empregados continuamente observam o ambiente organizacional quando consideram

se devem ou não confiar na organização, e desta forma o nível de confiança dos empregados se relaciona também com medidas do comportamento organizacional como percepção de justiça e suporte organizacional, comprometimento com a organização e intenções de rotatividade.

De acordo com Rousseau (1997) a confiança desempenha um papel tanto como causa quanto resultado, bem como variável moderadora. De acordo com Innocenti, Pilati e Peluso (2011), a confiança, de fato, desempenha um papel importante na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos, atitudes e comportamento dos funcionários, e tem sido objeto de discussão na literatura de Gestão de Recursos Humanos. A confiança como variável moderadora na relação entre práticas de gestão de recursos humanos e atitudes dos funcionários também é destacada. Além disso, os referidos autores afirmam que a influência da confiança na gestão varia entre práticas de recursos humanos de acordo com seu escopo. Mais precisamente, consideram as atitudes dos funcionários para a organização sendo reforçada pela influência de confiança na gestão, principalmente na relação com as práticas de gestão de recursos humanos focadas em melhorar a motivação do funcionário.

A confiança também é tratada como uma percepção dos seguidores da liderança ou alta gerência de uma empresa, embora também possa ser elevada ao nível do grupo ou nível do clima organizacional de acordo com Collins e Smith (2006, como citado em Avey, Clapp-Smith & Vogelgesang, 2009). Ainda de acordo com Avey, Clapp-Smith e Vogelgesang (2009) o processo de construção da confiança depende de antecedentes como acomodação, disposição para o sacrifício e consideração. Além disso, a exposição a uma liderança autêntica consciente, com transparência nas relações, perspectiva moral/ética, consistência e método equilibrado de balancear as informações e resultados estimulam uma relação de confiança com os subordinados porque tais comportamentos expressam acomodação, consideração e comunicação.

Por outro lado, em um clima de confiança no gerenciamento, cada subordinado individualmente, talvez veja a lealdade dos outros e aumente suas próprias respostas no trabalho, ou seja, altos níveis de confiança são subsequentemente esperados para contribuir com altos níveis de crescimento, segundo Gardner et al. (2005, como citado em Avey, Clapp-Smith & Vogelgesang, 2009) e desempenho sustentável por Nugent e Abolafia (2006, como citados em Avey, Clapp-Smith & Vogelgesang, 2009).

Wood, McDermott e Swan (2002) ainda mencionam sobre a questão ética que permeia o estudo da confiança. Para os autores a confiança é um construto ético e entre as qualidades identificadas deste objeto de estudo estão a integridade, honestidade, veracidade, confiabilidade, dependência, abertura e respeito pela autonomia dos outros e justiça. Fukuyama (1996, citado por Batista, 2010) também centra na perspectiva de que a confiança tem origem em comportamentos estáveis, honestos e cooperativos, baseado em valores éticos compartilhados pelos membros da comunidade.

No que se relaciona ao rompimento da confiança, teóricos organizacionais estão conscientes das dificuldades na criação e manutenção da confiança dentro das organizações (Fox, 1974; Sitkin & Roth 1993; Sitkin & Stickel, 1996). Assim, na tentativa de entender por que a confiança permanece como um recurso fugaz dentro de muitas organizações, os pesquisadores têm chamado a atenção para identificar fatores psicológicos e sociais que impedem o desenvolvimento de confiança e que contribuem para a fragilidade das relações de confiança (Kramer, 1999). Neste sentido dois conceitos comuns e recorrentes também têm sido discutidos por diversos teóricos, a definição de desconfiança e a suspeita nas organizações (Fox, 1974; Pew, 1998; Sitkin & Roth, 1993).

Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998 como citados por Schoorman, Mayer & Davis, 2007) esclarecem que na literatura sobre confiança, um destaque é dado por pesquisadores para a importância dos vários níveis deste fenômeno, o que tem levado ao

estudo da confiança a partir de diferentes níveis. Há, portanto, uma necessidade de se compreender a confiança tanto dentro, como entre organizações, em um aspecto multinível, tanto na perspectiva do indivíduo, quanto em seus relacionamentos com outras pessoas e entre grupos.

Portanto considerando a necessidade de se compreender a confiança, Ianaguivara (2011), propôs a revalidação de um instrumento para medir este construto, reafirmando a crescente contribuição que a literatura nacional e internacional tem dado ao estudo da variável confiança. A autora revalidou o Inventário de Confiança do Empregado na Organização utilizando-se da base empírica oriunda de instrumento anterior - Escala de Confiança do Empregado na Organização de Oliveira (2004). O instrumento original (Oliveira, 2004) abrange fatores como Promoção do Crescimento do Empregado, Solidez Organizacional, Reconhecimento Financeiro Organizacional, Padrões Éticos e Normas Relativas à Demissão de Empregados.

No presente estudo considerando o êxito ao associar a base empírica do primeiro instrumento (Oliveira, 2004) com atributos apontados na literatura, essencialmente de natureza ética, será utilizado o instrumento de Ianaguivara (2011), cujos resultados mostraram concordância com estudos encontrados constatando a estreita relação entre confiança e princípios éticos, além da presença da competência e do oportunismo nos trabalhos que exploram a confiança. De acordo com a revisão da literatura e dos resultados empíricos, a definição de confiança do empregado na organização a ser utilizada aqui será conjunto de crenças a respeito de padrões éticos da organização, uso limitado de oportunismo em suas relações e competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez financeira (Ianaguivara, 2011, p.84).

Em suma, o estudo de confiança tem recebido muita atenção nos últimos anos, principalmente na literatura internacional, evidenciando a necessidade de se ampliarem as investigações no Brasil.

3.1. Estudos empíricos sobre confiança

Diante do interesse pelo fenômeno da confiança, suas aplicações e consequências no contexto organizacional, foi possível encontrar na literatura diversos estudos que visaram a investigá-lo. Neste presente trabalho serão apresentados, portanto, 08 destes estudos realizados no período 2005 a 2012 considerados mais interessantes do ponto de vista das variáveis aqui estudadas e do foco no gerenciamento de recursos humanos.

Autores como Salamon e Robinson (2008) reforçaram que apesar das contribuições da literatura dadas aos determinantes e consequentes da confiança, pouco entendimento ainda se tem sobre a medida de atitudes e comportamentos individuais afetarem na maneira com que os indivíduos acreditam ser confiáveis para os outros, e caso sejam afetados, como isso acontece. Com base, portanto, na troca social e na teoria da identidade social, Salamon e Robinson (2008) analisaram o impacto das percepções coletivas dos funcionários sobre o que é a confiança da gerência, através de um estudo longitudinal envolvendo 88 lojas do setor de varejo, cujo modelo testado apontava reações dos funcionários na medida em que percebiam ser de confiança da gerência.

Os resultados encontrados foram os seguintes: quando os funcionários percebem que são de confiança da gerência, aumenta-se a presença de responsabilidade por normas, assim como o desempenho de vendas e o desempenho na prestação de serviço ao cliente da organização, ou seja, a percepção coletiva de confiança afeta a responsabilidade por normas e resultados organizacionais e está positivamente relacionada com comportamentos produtivos (desempenho organizacional e comportamento pró-social). Há indicações de que a percepção

de confiança impede comportamentos contraprodutivos; que responsabilidade por normas exerce efeito mediador na relação entre a percepção coletiva de confiança e resultados organizacionais; e que responsabilidades por normas têm efeito mediador na relação entre percepção coletiva de confiança e desempenho.

Posteriormente, um novo estudo para a compreensão do efeito mediador da confiança organizacional foi realizado por Rubino e Reed (2010), que testaram um modelo de mediação da incivildade no grupo de trabalho e os resultados no trabalho, sendo a confiança testada como variável mediadora desta relação, e se o trabalho em grupo tem efeito moderador entre incivildade no grupo de trabalho e os resultados no trabalho. Entre os participantes deste estudo, 90 funcionários de uma empresa responderam as medidas de incivildade do grupo de trabalho, consideração no grupo, confiança organizacional, satisfação no trabalho, intenção de rotatividade, e *burnout* no trabalho. Os resultados mostraram que a confiança tem um efeito mediador na relação entre incivildade e todos os três resultados do trabalho (satisfação no trabalho, intenção de rotatividade, e *burnout* no trabalho), e trabalho em grupo moderam esta relação (incivildade e todos os três resultados do trabalho). Os empregados com baixa consideração no grupo relataram menor confiança organizacional quando eles experimentaram incivildade dentro de seus grupos de trabalho. Baixa confiança, por sua vez, esteve relacionada à baixa satisfação do trabalho, especialmente para aqueles com baixa consideração no grupo.

DeConinck (2010) investigou como as percepções de justiça organizacional (procedimento, interacional e distributiva) influenciam a percepção de suporte e confiança dos empregados no marketing, sendo examinado o papel do suporte percebido como um mediador entre justiça organizacional e confiança. Os resultados indicaram que no Estudo 1 a percepção de suporte organizacional (POS) atuou como um mediador entre a justiça de procedimento e confiança organizacional. A Justiça interacional é preditor direto e indireto de confiança na

supervisão através da percepção de suporte do supervisor (PSS). A Justiça distributiva está relacionada indiretamente à confiança organizacional através de PSS - percepção de suporte do supervisor - e diretamente à confiança organizacional. Em contraste com os resultados do Estudo 1, a justiça distributiva é um antecedente para ambos os suportes, POS - suporte organizacional percebido e PSS - percepção de suporte do supervisor - enquanto a justiça de procedimento está relacionada diretamente à confiança organizacional.

Outros estudos explorando a relação da confiança e outras variáveis do contexto organizacional foram realizados em 2010, dentre eles o estudo de Altuntas e Baykal (2010) que utilizou um desenho descritivo e exploratório para determinar os níveis de confiança organizacional dos enfermeiros e da cidadania organizacional, além de investigar as relações entre os níveis de confiança organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. Participaram deste estudo enfermeiros (as) pertencentes a 11 hospitais com capacidade de 100 leitos, localizados no bairro europeu de Istambul, utilizando-se o Inventário de Confiança Organizacional e a Escala de nível de Cidadania organizacional e um questionário que incluía cinco questões sobre as características pessoais dos enfermeiros. Um total de 900 enfermeiros compôs a amostra obtendo-se dados utilizáveis de 482 enfermeiros. Os resultados da presente pesquisa mostraram que os enfermeiros tinham um nível médio superior de confiança em seus gestores e colegas de trabalho e confiavam mais em seus gestores e colegas de trabalho do que em suas instituições. A escala de nível de Cidadania Organizacional indicou que o comportamento mais frequentemente demonstrado pelos enfermeiros foi conscienciosidade, seguido por cortesia e virtude cívica, enquanto comportamento esportivo foi exibido a uma extensão média. Uma análise das relações entre o nível de confiança organizacional dos enfermeiros e seus comportamentos de cidadania organizacional revelou que os enfermeiros que confiam em seus gestores, instituições e colaboradores demonstraram os comportamentos

de cidadania organizacional de conscienciosidade, virtude cívica, cortesia e altruísmo com mais frequência.

As implicações desta investigação sugerem que gerentes de enfermagem devem apresentar estudos para melhorar a confiança organizacional dos seus subordinados visando a assegurar o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional dos mesmos e apoiando-os nesse processo. No que tange à relevância clínica para serviços de enfermagem, os resultados servirão como orientação aos gestores, especialmente aos gestores dos serviços de enfermagem, no estabelecimento de processos para prever o comprometimento organizacional dos enfermeiros, satisfação no trabalho, desempenho, intenção de rotatividade e outras questões pertinentes.

Sobre a variável justiça organizacional, Colquitt, Le Pine, Piccolo et al. (2011) afirmam que pesquisas anteriores têm revelado relações significativas entre as dimensões de justiça organizacional e o desempenho no trabalho, e confiança tem sido considerada variável mediadora dessas relações. No entanto, a confiança tem sido posicionada na teorização de justiça de duas maneiras diferentes, quer como um indicador da profundidade da relação de troca ou como uma variável que reflete os níveis de incerteza relacionados ao trabalho. Além disso, os estudiosos distinguem entre múltiplas formas de confiança incluindo a confiança baseada no afeto e na cognição e não está clara a forma mais relevante para os efeitos de justiça. Para explorar essas questões os autores construíram e testaram um modelo mais abrangente de mediação da confiança em que a justiça de procedimento, interacional e distributiva prediz a confiança baseada no afeto e cognição, supondo que essas formas de confiança preveem mecanismos tanto de troca quanto de incerteza. Os resultados do estudo em um sistema hospitalar revelaram que confiança, de fato, tem efeito mediador nas relações entre as dimensões de justiça organizacional e desempenho no trabalho, com a confiança

baseada no afeto impulsionando a mediação com base na troca e a confiança baseada na cognição impulsionando a mediação com base em incerteza.

Recentemente, Wu, Huang, Li e Liu (2012) realizaram uma investigação em que justiça interacional mediava a relação entre confiança no supervisor e liderança. A liderança neste estudo foi avaliada nas seguintes dimensões: liderança moral e benevolente; e liderança autoritária, além de analisar também neste estudo o efeito da variável confiança sobre desempenho no trabalho dos funcionários e comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados, com base em dados coletados de empresas privadas na China, mostraram que a percepção de justiça interacional media a relação entre liderança moral e benevolente e a confiança no supervisor. Entretanto, a percepção de justiça interacional não media a relação entre a liderança autoritária e confiança no supervisor. Além disso, confiança no supervisor relaciona-se positivamente com o desempenho no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional.

Byrne, Pitts, Wilson e Steiner (2012), aplicando a teoria da troca social e a teoria do apoio organizacional a um contexto de avaliação de desempenho, testaram a hipótese de que a percepção de apoio do supervisor mediará a relação entre justiça interpessoal e justiça informacional, e confiança no supervisor. Nesta investigação os dados foram coletados a partir de 526 trabalhadores, que responderam perguntas sobre a equidade do atual processo de avaliação de desempenho de suas respectivas organizações. Através da modelagem de equações estruturais mostraram que a percepção de apoio da supervisão media as relações de confiança no supervisor e justiça. Os resultados sugeriram que a percepção de apoio da supervisão funciona como mecanismo propiciador de percepções de justiça interpessoal e informacional que estimulam a confiança nos supervisores.

Alfes, Shantz e Truss (2012), por sua vez, analisam a interação entre a percepção das práticas de gerenciamento de recursos humanos e confiança na organização sobre o

desempenho do empregado e bem-estar. O modelo testado foi: confiança na organização como moderador da relação entre percepção das práticas de gerenciamento de recursos humanos e desempenho na tarefa (de acordo com as avaliações realizadas por supervisores dos empregados), comportamento de cidadania organizacional, intenção de rotatividade e bem-estar do empregado. Participaram deste estudo 613 funcionários e seus gerentes de linha de uma organização do setor de serviços no Reino Unido. Os resultados confirmaram que confiança na organização modera as relações entre as práticas de gerenciamento de recursos humanos e desempenho voltado para tarefas, intenção de rotatividade e bem-estar individual, mas não modera o comportamento de cidadania organizacional.

A partir das indicações da literatura supõe-se que a confiança depositada pelo empregado em sua organização de trabalho pode afetar a sua auto avaliação de desempenho. Portanto, essa variável também compõe o modelo de investigação que será apresentado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 4

JUSTIFICATIVA E OBJETIVO DO ESTUDO

As mudanças do mercado de trabalho advindas de inovações tecnológicas, questões políticas, econômicas e sociais têm exercido e continuam impactando consideravelmente as relações sociais entre empregados e organizações no cenário inter e intra organizações, refletindo no desempenho e na busca por vantagem competitiva das organizações.

Para maior compreensão do desempenho é preciso resgatar na literatura o que se refere à sua conceituação e seu efeito em variáveis do contexto organizacional. Autores como Abualrub e Al-Zaru (2008) verificaram que as relações entre estresse, reconhecimento, intenção de permanecer na organização impactam diretamente no desempenho no trabalho, o que reforça o entendimento de que em um mundo cercado de inovações, as organizações precisam compreender o que de fato exerce impacto direto ou indireto na satisfação e produtividade dos funcionários.

Do ponto de vista individual, o desempenho também é importante para os funcionários, tornando-se fonte de satisfação, com sentimentos de domínio e orgulho, enquanto o baixo desempenho e o não alcance dos objetivos passam a ser vistos como insatisfação ou mesmo um fracasso pessoal (Sonnentag & Frese 2002).

Para Sonnentag e Frese (2002) desempenho é um conceito composto por duas dimensões: tarefas e contexto. Segundo os autores, desempenho voltado para tarefas se refere à maneira com que as atividades desempenhadas pelos indivíduos contribuem com questões técnicas da organização enquanto o contextual se relaciona às atividades que suportam o ambiente organizacional, social e psicológico, incluindo comportamentos como ajuda mútua entre colegas, sugestões de melhorias e bem-estar no trabalho.

Queiroga (2009), apoiando-se no referencial de Sonnentag e Frese (2002), distingue desempenho direcionado ao contexto organizacional do desempenho de tarefas. O primeiro tem como foco a proatividade do funcionário e ações voltadas para agir de forma estratégica (desempenho proativo). O segundo, desempenho referente às tarefas, se relaciona à micro-execução do trabalho dos indivíduos. Trata-se de ações realizadas pelo sujeito e que promovem um bom desempenho das suas tarefas. Neste estudo, os conceitos de desempenho proativo e desempenho voltado para tarefas serão utilizados.

Um conjunto de fatores representados por características do indivíduo (por exemplo, experiência, competência), resultados (*feedback*, segurança no trabalho), e ambiente de trabalho apresentam relação com desempenho (Waldman & Spangler, 1989), assim como a confiança nas relações organizacionais (Reina & Reina, 1999). Portanto, verificar a possível influência da confiança organizacional sobre o desempenho é um aspecto que necessita de investigação.

Wong, Ngo e Wong (2002), em estudos sobre a confiança, apontam tratar-se de uma variável preditora de determinados resultados organizacionais como comprometimento organizacional (Cook & Wall, 1980), comportamento de cidadania organizacional (Van Dyne et al., 2000) e intenção dos empregados em sair da organização (Costigan, Ilter & Berman, 1998).

A confiança é percebida como um elemento fundamental nas relações organizacionais, pois, Segundo Reina e Reina (1999), quando as pessoas confiam, elas se sentem mais empolgadas com o trabalho, colaboram livremente, os canais de comunicação se abrem, o compartilhamento de ideias se torna uma norma, elas não têm medo de cometer erros, se comprometem com o ambiente e os colegas de trabalho apresentando, desta forma, mais produtividade. Estes autores argumentam também que mais do que nunca existe a necessidade de se confiar, ou melhor, uma organização necessita confiar e o ser humano também, o que

faz com que esta variável seja percebida como uma necessidade dos negócios e uma necessidade humana no alcance do desempenho organizacional.

Neste estudo o interesse pela variável Capital Psicológico parte da compreensão de que a Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2009), com o foco no desenvolvimento de forças e virtudes do ser humano, está presente em investigações recentes, indicando uma relação positiva entre capital psicológico e seus resultados sobre desempenho e atitudes no contexto organizacional (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010; Avey, Wernsing, & Luthans, 2008; Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li, 2008; Luthans, Avolio et al., 2007; Luthans et al., 2008).

Pesquisas sugerem que há um relacionamento positivo e significativo entre capital psicológico e atitudes desejáveis dos empregados (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e bem-estar psicológico), comportamentos desejáveis (cidadania organizacional) e múltiplas medidas de desempenho (*self*, avaliação dos supervisores, e objetivos), (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011).

Na literatura internacional, os estudos do Capital Psicológico vêm emergindo em vários âmbitos. No entanto, no Brasil, as publicações sobre este fenômeno ainda são escassas.

O presente estudo visa a cobrir uma lacuna da literatura integrando em um modelo de investigação capital psicológico, confiança na organização e percepção de desempenho. Portanto, o objetivo desse estudo constitui-se na investigação do impacto de capital psicológico e confiança organizacional sobre desempenho avaliado em duas dimensões: desempenho proativo e desempenho voltado para tarefas, de acordo com a percepção do empregado. A Figura 5 ilustra o modelo de investigação (ver Figura 5).

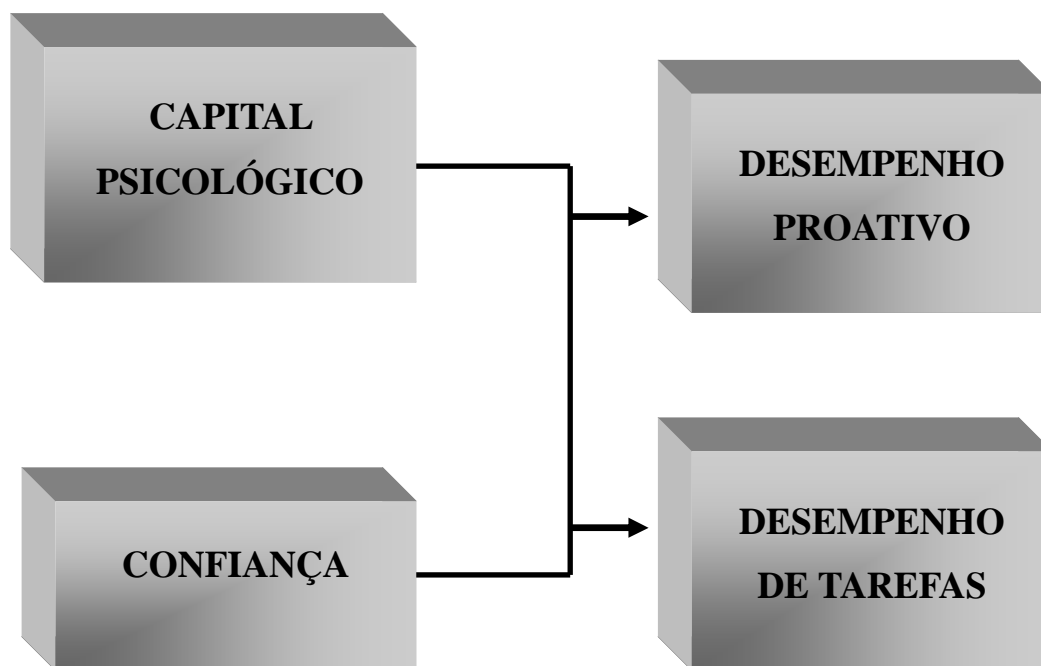


Figura 5- Modelo hipotético de investigação das variáveis explicativas sobre desempenho proativo e de tarefa.

CAPÍTULO 5

MÉTODO

5.1. Definição das variáveis do estudo

- *Confiança Organizacional*: “conjunto de crenças do indivíduo a respeito de padrões éticos da organização, uso limitado de oportunismo em suas relações e competência que se revela em sua capacidade técnica e solidez financeira” (Ianaguivara, 2011, p.84).
- *Capital Psicológico*: estado mental positivo que contempla o senso pessoal de confiança no sucesso pessoal no trabalho (eficácia), visão de um futuro promissor no cenário profissional (otimismo), persistência no alcance de metas profissionais e habilidade para redesenhá-las (esperança) e forças para se fortalecer e resistir diante de adversidades (resiliência) que possam surgir na vida profissional (Siqueira, et al., 2011).
- *Desempenho proativo* é definido como “conjunto de comportamentos que o indivíduo realiza no seu contexto de trabalho que são voltados estrategicamente para o alcance de metas da organização” (Queiroga, 2009, p. 112).
- *Desempenho voltado para tarefas* é definido como “conjunto de comportamentos que o indivíduo realiza no seu contexto de trabalho que são voltados para a execução das tarefas” (Queiroga, 2009, p. 113).

5.2. Participantes

Este estudo constitui-se de uma amostra final de 211 trabalhadores formalmente empregados, dos quais 58,3% (123) correspondem ao sexo masculino e 41,2% (87) ao sexo feminino. O nível de escolaridade variou entre o primeiro grau incompleto até a pós-

graduação, predominando na amostra os sujeitos com o segundo grau completo 32% (67). A amostra revela-se jovem ao apresentar uma média de 30 anos (desvio padrão = 9,3). O tempo médio de trabalho na organização foi de 5,34 anos (desvio padrão = 6,19). A maioria dos empregados apresentou-se vinculada a organizações privadas 82% (173).

A Tabela 1 apresenta o resumo das principais informações a respeito dos participantes.

Tabela 1- Descrição dos participantes por gênero, grau de escolaridade, idade e tempo de trabalho.

<i>Variáveis</i>		<i>f</i>	<i>%</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>
Gênero	Masculino	123	58,3		
	Feminino	87	41,2		
	Dados Ausentes	1	0,5		
	Total	210	99,5		
Empresa	Privada	173	82		
	Pública	28	13,3		
	Dados Ausentes	10	4,7		
	Total	201	95,3		
Escolaridade	2º grau incompleto	17	8,1		
	2º grau completo	67	31,8		
	Superior incompleto	52	24,6		
	Superior completo	45	21,3		
	Pós-graduação	27	12,8		
	Dados Ausentes	3	1,4		
Total	208	98,6			
Idade				30 anos	9,3
Tempo de Trabalho				5,34 anos	6,19

Nota. N = 211. Elaborada pela autora.

O número de participantes desta pesquisa atende a quatro critérios, sendo três deles definidos por Tabachnick e Fidell (2001) e proposto por Abbad e Torres (2002).

Segundo Tabachnick e Fidell (2001), o quantitativo de participantes deve ser maior ou igual a $n > 50 + 8k$ (sendo k o número de variáveis independentes). Considerando que nesse estudo foram investigadas quatro variáveis independentes, Capital Psicológico e três

dimensões da variável confiança, seriam necessários no mínimo 82 participantes para a realização deste estudo, pois $N = 50 + 8 \times (4) = 82$.

O número de sujeitos atende ainda a outra recomendação de Tabachnick e Fidell (2001), de que o número de participantes deve ser de $100 + m$ (onde m é o número de variáveis independentes), totalizando, portanto, 104 respondentes para este estudo.

Outro critério também sugerido por Tabachnick e Fidell (2001) é a regra de 40 sujeitos por variável independente. Como o estudo abrange quatro variáveis independentes, a amostra necessária não deve ser inferior a 160 sujeitos. Contudo, Abbad e Torres (2002) observaram que o poder estatístico é reduzido quando amostras menores que 175 participantes são utilizadas, mesmo quando são encontrados efeitos de grande magnitude e medidas altamente confiáveis. Assim o número de 211 satisfaz 4 regras propostas pela literatura.

5.3. Instrumentos

Escala de auto avaliação de desempenho no trabalho

Esta escala foi adaptada e validada por Queiroga (2009), e contém dois fatores:

Fator 1 – desempenho proativo definido como “conjunto de comportamentos que o indivíduo realiza no seu contexto de trabalho que são voltados estrategicamente para o alcance de metas da organização” (Queiroga, 2009, p. 112). É composto por 11 itens e apresenta *Alpha* igual a 0,88.

Fator 2 – desempenho voltado para tarefas definido como “conjunto de comportamentos que o indivíduo realiza no seu contexto de trabalho que são voltados para a execução das tarefas” (Queiroga, 2009, p. 113). Este fator é composto por 9 itens (*Alpha* = 0,82).

O questionário é composto por 20 itens que avaliam desempenho voltado para a tarefa e desempenho proativo. Os participantes utilizaram uma escala de frequência de cinco pontos variando de 1 (nunca) a 5 (sempre) para responder os itens.

Escala de Capital Psicológico

A Escala unifatorial de Capital Psicológico foi adaptada para o Brasil por Siqueira et al. (2011) e é composta por 12 frases (*Alfa de Cronbach* = 0,83), sendo as respostas dadas em uma escala de cinco pontos, tipo Likert, variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente.

Nesta investigação, o conceito de capital psicológico (otimismo, resiliência, esperança e auto eficácia) foi avaliado em sua forma unifatorial na predição de desempenho. Autores como Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007), já consideravam esta forma de medida unifatorial como melhor indicador na predição de desempenho e satisfação do que se medidas individualmente.

Inventário de Confiança do Empregado na Organização

O instrumento contém três fatores, a saber, componentes éticos, competência organizacional e oportunismo, com *Alpha de cronbach* de 0,96, 0,92 e 0,84, respectivamente. As respostas foram dadas em uma escala de cinco pontos, tipo *Likert* (1 = discordo totalmente até 5 = concordo totalmente).

O questionário das variáveis sócio demográficas necessárias para caracterizar a amostra de respondentes, a saber: sexo, idade, grau de escolaridade, tempo de trabalho na organização e tipo de organização (pública ou privada). A Tabela 2 apresenta informações sobre os instrumentos.

Tabela 2 - Nome, autor, composição dos instrumentos e índices de fidedignidade.

Nome do Instrumento e Autor	Fatores do Instrumento	Número de Itens do Instrumento	Alfa de Cronbach	Escalas de resposta
Escala de auto avaliação de desempenho no trabalho Queiroga (2009)	Desempenho proativo	11	0,88	Nunca 1 2 3 4 5 Sempre
	Desempenho voltado para tarefas	9	0,82	
Escala de Capital Psicológico. Siqueira; Martins; Lima; Agapito e Sousa (2011)	Unifatorial	12	0,83	1= Discordo totalmente 2= Discordo 3= Nem concordo nem discordo 4= Concordo 5= Concordo Totalmente
Inventário de Confiança do Emprego na Organização Ianaguivara (2011)	Componentes éticos	23	0,96	1= Discordo totalmente 2= Discordo 3= Nem concordo nem Discordo 4= Concordo 5 = Concordo Totalmente
	Competência organizacional	14	0,92	
	Oportunismo	5	0,84	

Nota. N = 211. Elaborada pela autora.

5.4. Procedimentos de coleta de dados

A amostra utilizada foi por conveniência, definida arbitrariamente, através de carta-convite a trabalhadores de empresas diversas, públicas ou privadas respeitando-se os seguintes critérios: os trabalhadores estavam formalmente empregados em uma organização e possuíam como escolaridade no mínimo 1º grau completo para maior compreensão e interpretação dos questionários propostos.

Os objetivos do estudo foram esclarecidos para todos os indivíduos que desejaram dele participar através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Por se tratar de um estudo

cujo caráter é estritamente acadêmico e correlacional, com participações voluntárias, não foi necessária a abordagem dos sujeitos em seus ambientes de trabalho, o que não incorreu na autorização das empresas. O local e horário de preenchimento foram acordados entre o pesquisador e os sujeitos convidados anuentes. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Pesquisa (Parecer nº 132.377).

Os dados foram obtidos através de questionários contendo os seguintes instrumentos: Escala de auto - avaliação de desempenho no trabalho (Queiroga, 2009); Escala de Capital Psicológico (Siqueira et al. 2011); Inventário de Confiança Organizacional de Ianaguivara (2011) e o questionário com as variáveis sócio-demográficas utilizadas para descrever a amostra.

5.4.1. Análise crítica de riscos e benefícios

O risco foi mínimo para os participantes uma vez que houve completo anonimato. Em cada questionário não constou o nome do participante nem da organização que ele está vinculado. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi apresentado ao sujeito da pesquisa em duas vias, juntamente com as instruções e questionários que posteriormente foram destacados, permanecendo uma cópia com o participante e outra com o pesquisador para arquivo, tendo em vista a preservação do participante. Ressalta-se que não houve qualquer tipo de símbolos, marcas ou números que possibilitassem, no futuro, a identificação do participante e o questionário por ele preenchido.

Em pesquisa dessa natureza o que importa é o conjunto de dados de toda a amostra e não de um sujeito em particular. Além disso, se houvesse a identificação do participante, este poderia se sentir constrangido ou preocupado com suas respostas afetando sua autenticidade, o que por consequência invalidaria os resultados da pesquisa.

Em relação aos benefícios, estes não se aplicam diretamente ao participante, mas a todo o conjunto de trabalhadores das organizações em geral, visto que o conhecimento gerado pela pesquisa auxilia na compreensão da relação indivíduo-organização. Nota-se que não houve preocupação ou objetivo de reverter os resultados desta pesquisa em uma tecnologia específica ou instrumental com aplicação imediata em qualquer tipo de organização. O conhecimento consistente gerado por um conjunto amplo de pesquisas ao longo do tempo é que poderá no futuro ser utilizado não só por outros pesquisadores como também por gestores.

5.4.2. Critérios para suspender ou encerrar, com respeito ao sujeito da pesquisa

O sujeito da pesquisa podia desistir de sua participação a qualquer momento. Se ao responder os questionários o participante demonstrasse sinais de ansiedade, preocupação ou qualquer forma de mal estar, o pesquisador lhe dava ampla liberdade no caso de ele continuar ou desistir. Os questionários parcialmente respondidos foram destruídos diante do participante. O sujeito não foi penalizado de forma alguma em função de sua desistência.

5.5. Análise de dados

As respostas aos questionários formaram um banco de dados com informações numéricas a partir do programa *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versão 19.0.

A amostra foi descrita por meio da análise de frequências, médias, desvios-padrão enquanto as relações entre as variáveis foram verificadas através da correlação de Pearson e o modelo testado mediante análise de regressão múltipla padrão. A fidedignidade das escalas para amostra do estudo foi verificada através do *Alpha de Cronbach*.

A análise exploratória dos dados foi efetuada com o objetivo de verificar a precisão da entrada de dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis e a verificação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas multivariadas.

Após a análise preliminar dos dados, foram calculadas as médias e os desvios-padrão de cada uma das escalas, bem como os coeficientes de correlação entre elas (coeficiente de correlação de *Pearson*), analisando-se o nível de associação entre as variáveis.

Na sequência foram realizadas análises de regressão múltipla padrão para verificar o poder preditivo do capital psicológico e confiança sobre desempenho proativo e desempenho voltado para tarefa.

CAPÍTULO 6

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram organizados da seguinte forma: inicialmente será apresentada a análise exploratória dos dados com o objetivo de verificar a precisão da entrada de dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis e a verificação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas multivariadas. Em seguida serão interpretadas e discutidas as análises descritivas (médias e desvios-padrão), assim como correlação (*r de Pearson*) entre essas variáveis. Na sequência também serão apresentados, interpretados e discutidos os modelos de regressão linear múltipla tendo como regressores capital psicológico e confiança sobre a auto avaliação de desempenho no trabalho.

6.1. Análise exploratória dos dados

A – Análise da Multicolinearidade

As correlações entre as variáveis deste estudo permaneceram dentro dos parâmetros definidos por Tabachnik e Fidell (2001), ou seja, com $r < 0,90$, não havendo, portanto, multicolinearidade entre elas.

B - Dados Omissos

Os dados omissos apresentados neste estudo permaneceram abaixo do percentual de 5% definido por Tabachnick e Fidell (2001), sendo, pois, substituídos pela média dos dados da amostra.

C- Outliers (Valores Extremos)

A presença de outliers multivariados na amostra foi identificada através da distância de Mahalanobis. Com base no χ^2 calculado ($\chi^2 = 137.208$; $gl = 74$; $p \leq 0,001$) verificou-se que cinco casos apresentavam-se superiores ao estabelecido, sendo, portanto, eliminados da

amostra. Os demais foram mantidos na análise por serem considerados moderados. Desta forma, a amostra inicial, que era de 216 participantes, foi alterada para 211.

D – Normalidade dos dados

A normalidade dos dados foi verificada através dos índices de simetria e curtose. Considerando-se os parâmetros definidos por Miles e Shevlin (2001) sobre a análise da assimetria, os autores afirmam que, embora os dados da amostra não se apresentem com uma distribuição normal sendo o número estatístico de assimetria menor que 1,0, haverá pouco problema, e se ele se apresentar entre 1,0 e 2,0, ainda assim, é considerado aceitável. A grande maioria dos valores de assimetria encontrada permaneceu dentro dos parâmetros aceitáveis.

6.2. Confiabilidade das variáveis do estudo

A Tabela 3 apresenta a confiabilidade dos instrumentos para a amostra do estudo.

Tabela 3- Índices de confiabilidade obtidos para a amostra em estudo.

Nome do Instrumento e Autor	Fatores do Instrumento	Número de Itens do Instrumento	Alfa de Cronbach
Escala de auto avaliação de desempenho no trabalho Queiroga (2009)	Desempenho proativo	11	0,85
	Desempenho voltado para tarefas	9	0,75
Escala de Capital Psicológico. Siqueira; Martins; Lima; Agapito e Sousa (2011)	Unifatorial	12	0,83
Inventário de Confiança do Empregado na Organização Ianaguivara (2011)	Componentes éticos	23	0,96
	Competência organizacional	14	0,92
	Oportunismo	5	0,90

Nota. N = 211. Elaborada pela autora.

Segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (2008), o coeficiente *Alpha de Cronbach* é um indicador consistente para a análise da confiabilidade de uma escala, e mesmo não havendo um padrão absoluto, valores de alpha iguais ou superiores a 0,70 refletem fidedignidade aceitável.

Destaca-se também nesta Tabela que os índices de precisão são todos satisfatórios, atingindo resultados superiores a 0,70, valor considerado por Nunnally (1975) como ponto de corte para uma medida ser considerada confiável e precisa.

6.3. Análise descritiva dos dados

A Tabela 4 contém as médias, os desvios-padrão entre as variáveis do estudo.

Tabela 4- Sumário das estatísticas descritivas entre as variáveis do estudo.

Variáveis	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Desempenho tarefa	4,41	0,41	3,11	5,00
Desempenho Proativo	4,47	0,45	3,09	5,00
Conf. ética	3,85	0,67	1,18	5,00
Competência organizacional	4,22	0,58	1,69	5,00
Oportunismo	2,25	0,92	1,00	5,00
Capital psicológico	4,01	0,52	2,17	5,00

Nota. N = 211.

Na Tabela 4 observa-se que a dimensão auto avaliação de desempenho voltado para tarefa alcançou média elevada superior (média = 4,41, desvio padrão = 0,41) ao ponto médio da escala de respostas (valor = 3). Os resultados indicam que os trabalhadores apresentam uma auto avaliação favorável a respeito da emissão de comportamentos dirigidos para execução das tarefas.

No caso de desempenho proativo, foi obtido média elevada superior (média = 4,47, desvio padrão = 0,45) ao ponto médio da escala de respostas (valor = 3). Os resultados

indicam que os trabalhadores apresentam uma auto avaliação favorável a respeito da emissão de comportamentos estratégicos direcionados ao cumprimento de metas da organização.

Capital psicológico alcançou média superior (média = 4,01, desvio padrão = 0,52) ao ponto médio da escala de respostas (valor = 3). Com isso nota-se que os trabalhadores tendem a “concordar” que possuem eficácia, esperança, otimismo e resiliência dirigidos para a consecução bem sucedida de metas no contexto organizacional de trabalho. Esses resultados permitem concluir que os participantes desta pesquisa apresentam resultados semelhantes aos estudos anteriores (Avey et al., 2009; Peterson et al., 2011).

No que se refere à confiança, competência organizacional (média = 4,22, desvio padrão = 0,58;) alcançou média superior ao ponto médio da escala (valor = 3). Desta forma, observa-se que os trabalhadores “concordam” que confiam no saber fazer da organização em que trabalham, nos conhecimentos e domínio das tecnologias em sua área de organização que a empresa demonstra quando comparado com outras organizações; nos produtos e serviços de qualidades oferecidos aos seus clientes; na estabilidade financeira, capacidade de superar crises econômicas, fazendo com que a organização tenha a perspectiva de estabilidade que se manifesta na expectativa de continuidade e de futuro próspero.

A confiança na ética da organização (média = 3,85, desvio padrão = 0,67) alcançou também média superior ao ponto médio da escala (valor = 3). Desta forma, observa-se que os trabalhadores confiam nos princípios éticos adotados na organização como honestidade, verdade, lealdade, retidão na conduta, sua transparência ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito bem como boa vontade e disposição em considerar os interesses e bem comum dos empregados.

Quanto ao oportunismo (média = 2,25, desvio padrão = 0,92) foi verificada média inferior ao ponto médio da escala (valor = 3). Desta forma, observa-se que os trabalhadores discordam de que a organização busca levar vantagem sobre seus funcionários e clientes

através do uso da manipulação ou se aproveitando de erros e fraquezas nos momentos em que a oportunidade se apresenta.

6.4. Correlação entre as variáveis do estudo

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados da correlação de Pearson, demonstrados na Tabela 5, que contém os índices de correlação calculados entre os escores médios das variáveis de desempenho no trabalho, capital psicológico e confiança.

De acordo com Dancey e Reidy (2006) o propósito de se fazer uma análise de correlação é descobrir se existe um relacionamento entre as variáveis e, no entanto, esta não é a única informação oferecida pela análise de correlação. Ela também pode determinar: a direção do relacionamento, se é positivo, negativo ou zero assim como a força ou magnitude do relacionamento entre as variáveis.

Ainda no que tange à orientação adotada na descrição da magnitude das correlações entre as variáveis, Miles e Shevlin (2001) classificam os intervalos característicos a cada tipo de correlação especificando-os da seguinte forma: de 0,10 a 0,29 (correlação baixa); 0,30 a 0,49 (moderada ou mediana) e 0,50 ou maior (elevada). A análise da direção das correlações está fundamentada no modelo conceitual. A Tabela 5 apresenta os coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as variáveis do estudo.

Tabela 5 - Coeficientes de correlação (*r* de Pearson) entre as variáveis do estudo.

Variáveis	1	2	3	4	5	6
1. Tarefa	1					
2. Proativo	0,729**	1				
3. Capital psicológico	0,480**	0,584**	1			
4. Conf. ética	0,246**	0,273**	0,562**	1		
5. Competência Organizacional	0,304**	0,352**	0,531**	0,576**	1	
6. Oportunismo	-0,092ns	0,025ns	-0,077ns	-0,273**	-0,156*	1

Nota. *N* = 211.

** $p < 0,001$ * $p < 0,05$; ns = Correlação não significativa.

Os índices de correlação das variáveis apresentados na Tabela 5 variam entre baixos, medianos e elevados, conforme definição de Miles e Shevlin (2001).

Desempenho voltado para a tarefa mantém correlações positivas com capital psicológico ($r = 0,480$; $p < 0,001$) confiança na competência organizacional ($r = 0,304$; $p < 0,001$), e nos padrões éticos ($r = 0,246$; $p < 0,001$), e desempenho proativo ($r = 0,729$; $p < 0,001$) indicando a associação entre executar bem as tarefas e forças e virtudes do capital psicológico (auto eficácia, otimismo, esperança e resiliência). Apresentam ainda comportamentos voltados estrategicamente para o alcance de metas da organização. Além disso, confiam no “saber fazer” da organização em que trabalham, nos fatores tecnológicos, financeiros e oferta de produtos e prestação de serviços de qualidade, acreditam ainda nos princípios éticos da organização (honestidade, verdade, lealdade, retidão na conduta e transparência da organização).

Desempenho proativo mantém correlações positivas com capital psicológico ($r = 0,584$; $p < 0,001$) confiança na competência organizacional ($r = 0,352$; $p < 0,001$), e nos

padrões éticos ($r = 0,273$; $p < 0,001$), o que significa que forças e virtudes (auto eficácia, otimismo, esperança e resiliência) desenvolvidas estão associadas com o sucesso das atividades realizadas. Os indivíduos têm comportamentos voltados estrategicamente para o alcance de metas da organização, confiam no saber fazer da organização, nos fatores tecnológicos, financeiros e qualidade na entrega de produtos e prestação de serviços, além de acreditarem na conduta ética da organização.

Capital psicológico, por sua vez, correlaciona-se de forma positiva com confiança na competência organizacional ($r = 0,531$; $p < 0,001$) e confiança na ética da organização ($r = 0,562$; $p < 0,001$), portanto, trabalhadores com suas forças e virtudes desenvolvidas acreditam no conhecimento tecnológico, na estabilidade econômica e qualidade na entrega de produtos e prestação de serviços da empresa em que trabalham, além de confiarem nos princípios éticos adotados pela empresa.

Os trabalhadores que apresentam confiança no componente ético apresentam também uma alta confiança no componente competência organizacional ($r = 0,576$, $p < 0,001$), o que reafirma que estes trabalhadores, além de confiarem na honestidade, transparência e padrões éticos de suas organizações, confiam também no conhecimento, produtos e serviços gerados por esta organização e na perspectiva de estabilidade, continuidade e desenvolvimento próspero.

Oportunismo apresenta somente duas correlações significativas e negativas com confiança na competência organizacional ($r = - 0,156$; $p < 0,001$) e componentes éticos ($r = - 0,273$; $p < 0,001$). Isto implica que quanto mais os funcionários confiam no saber fazer da organização e na sua conduta ética, menos acreditam que a organização buscará levar vantagem sobre os funcionários e clientes através do uso da manipulação ou se aproveitando de erros e fraquezas nos momentos em que a oportunidade se apresenta. As demais

correlações, oportunismo e desempenho voltado para tarefas, desempenho proativo, e capital psicológico, não foram significativas.

6.5. Análises de regressão múltipla

A regressão múltipla é definida como um conjunto de técnicas estatísticas que possibilita a avaliação do relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes (Tabachnick & Fidell, 1996, p. 127).

Dancey e Reidy (2006) conceituam a técnica da regressão múltipla como uma extensão da regressão linear, ou seja, compreende uma forma de se medir o efeito de uma variável, chamada de explicativa e previsora em outra, variável, chamada de dependente ou de critério.

Na Tabela 6 apresentam-se os resultados das análises de regressão múltipla para as variáveis critério, os regressores, os coeficientes de regressão não – padronizados (B), os coeficientes de regressão padronizados (β) e os índices de variância explicada (R^2).

Tabela 6- Resumo das análises de regressão múltipla para as variáveis critério desempenho voltado para a tarefa e desempenho proativo.

Variáveis critério	Preditores	B	β	p	R múltiplo	R^2 modelo	R^2 ajustado
Desempenho voltado para tarefa	Capital psicológico	0,375	0,472	0,001	0,488	0,238	0,224
	Componentes éticos	-0,056	-0,091	0,272			
	Competência org.	0,067	0,096	0,223			
	Oportunismo	-0,029	-0,066	0,297			
Desempenho proativo	Capital psicológico	0,508	0,582	0,001	0,593	0,351	0,339
	Componentes éticos	-0,066	-0,098	0,199			
	Competência org.	0,085	0,110	0,129			
	Oportunismo	0,029	0,059	0,319			

Nota. $N = 211$.

Desempenho voltado para tarefas teve como variável explicativa capital psicológico ($R = 0,488$) responsável por 23,8% da variância (R^2 ajustado = 0,224; $F(4, 206) = 16,126$; $p < 0,001$).

No caso de desempenho proativo ($R = 0,593$; R^2 ajustado = 0,339; $F(4, 206) = 27,868$; $p < 0,001$), a variância explicada corresponde a 35,1%, sendo que neste modelo a variável confiança foi eliminada também. Nota-se que capital psicológico apresentou contribuição significativa e positiva em ambos os modelos. Os valores de *Beta* para desempenho voltado para tarefas e desempenho proativo foram, respectivamente, 0,472 e 0,582, indicando a força dessa variável na predição da percepção do desempenho.

A correlação semiparcial (sr^2) para capital psicológico foi de 0,138, na predição de desempenho voltado para tarefas, representando a contribuição única dessa variável no percentual de variância explicada pelo modelo ($R^2 = 0,238$). Quando se efetua a subtração do valor do coeficiente de determinação (R^2) da contribuição única, o resultado obtido (0,100) revela a contribuição das demais variáveis que compõem o modelo.

Em se tratando de desempenho proativo, a correlação semiparcial (sr^2) foi de 0,208 e $R^2 = 0,351$, portanto, o conjunto das variáveis contribuiu com 0,143 na explicação da variável critério. Observa-se que esses resultados foram obtidos a partir da orientação de Tabachnick e Fidell (2001) ao apresentarem análise de regressão múltipla padrão.

Em síntese, o único preditor significativo foi capital psicológico e as dimensões da confiança não contribuíram de forma significativa, embora compusessem o modelo.

A Figura 6, a seguir, exhibe os resultados desta pesquisa, mostrando as contribuições das variáveis antecedentes na explicação da variância das variáveis critério.

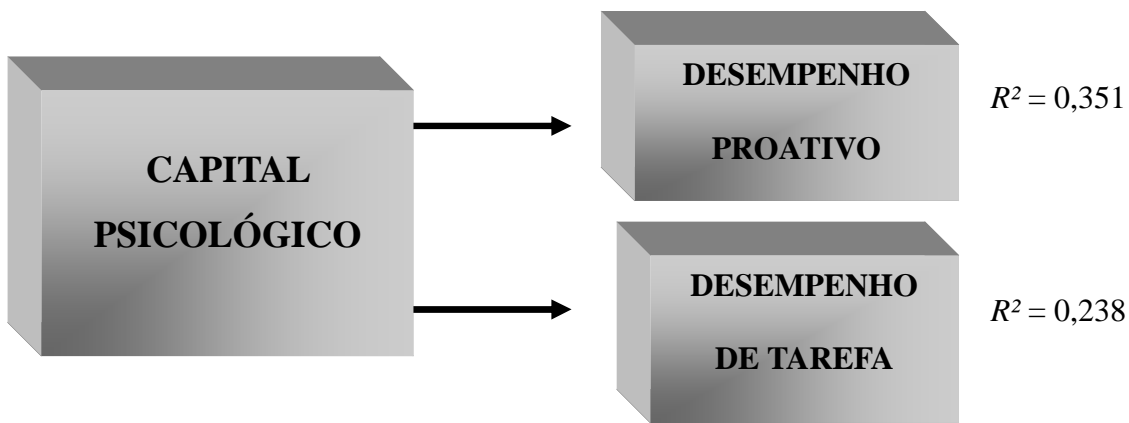


Figura 6- Variável retida nos modelos após análises de regressão múltipla.

Os resultados indicam que o modelo inicial não foi confirmado. O trabalhador que possui capital psicológico desenvolvido, composto pela auto eficácia, otimismo, esperança e resiliência utiliza esses recursos psicológicos na execução das tarefas e no cumprimento estratégico de metas. Luthans et al. (2007a) confirmam estes resultados apontando que a melhoria do estado psicológico individual acumulado dos trabalhadores exerce um impacto positivo na intenção de retenção do trabalhador e de desempenho no trabalho.

Neste sentido, capital psicológico como estado, sendo moderadamente estável, pode ser modificado pela experiência e desenvolvido em treinamentos (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008), o que possibilita à área de gestão de pessoas elaborar planos de ação visando ao seu desenvolvimento, o que poderá alavancar o desempenho.

O capital psicológico impacta no desempenho do trabalhador, o que é confirmado por Sonnentag e Frese (2002) quando afirmam que do ponto de vista individual, os funcionários que vivenciam satisfação e sentimento como orgulho podem apresentar bom desempenho. Pode-se observar, portanto, que trabalhadores com bom desempenho em suas atividades apresentam forças e virtudes do otimismo, da resiliência, da esperança e da auto eficácia, que acarretam sentimentos de domínio e orgulho na realização de seus afazeres.

Reforçando os aspectos conceituais da Psicologia Positiva, Snyder e Lopez (2009) esclarecem que a identificação das qualidades humanas contribui para que as pessoas sejam mais felizes e produtivas.

Capital psicológico, conforme resultado deste estudo, explica desempenho em duas dimensões: desempenho voltado para tarefas e desempenho proativo. A análise da variância mostra que a predição para desempenho proativo é maior (35,1%) do que a variância de desempenho voltado para tarefas (23,8%), sugerindo a importância de uma variável de natureza individual em relação ao desempenho, especialmente no caso do alcance de metas estratégicas da organização.

De forma geral, os estudos têm indicado que capital psicológico é melhor preditor de desempenho que traços de personalidade, contribuindo para o melhor desenvolvimento de recursos humanos e busca por sucesso nos resultados organizacionais, uma vez que aceitam ser desenvolvidos e gerenciados (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b; Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef et al., 2007).

Os resultados encontrados indicam a importância de capital psicológico sobre o desempenho, sugerindo que esta variável se situa na perspectiva das diferenças individuais. Assim, ações organizacionais centradas na seleção de pessoal e treinamento podem ser empregadas no sentido de potencializar os efeitos dessa variável em relação ao desempenho.

Estudos anteriores sugeriram também que os traços de personalidade (Neal, Yeo, Koy & Xiao, 2012), dentre eles a conscienciosidade e a estabilidade emocional do Modelo *Big Five* (Le et al., (2011), e traços como honestidade e humildade (Johnson, Rowatt, Petrini, 2011) predizem desempenho quando se trata dos chamados determinantes individuais do desempenho, ou melhor, da linha das diferenças individuais estipulando que o desempenho varia em função destas diferenças individuais (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

A perspectiva situacional e a da regulação devem ser contempladas em outros estudos para identificar com mais clareza os fatores que interferem no desempenho, uma vez que somente capital psicológico se revelou variável explicativa de desempenho. Desta forma, um modelo de investigação mais abrangente e complexo deve abarcar outros aspectos não contemplados neste estudo. Bendassolli e Malvezzi (2013) discorrem a respeito dos determinantes do desempenho profissional, com o objetivo de responder à pergunta sobre os motivos das diferenças de desempenho no trabalho. Os autores abordam três linhas explicativas: diferenças individuais, fatores situacionais (por exemplo, estilos de liderança, clareza dos papéis, cultura organizacional) e processos de regulação cognitiva. Tomando como base a indicação desses autores, estudos posteriores deverão abranger um leque de variáveis capaz de contemplar aspectos situacionais e relativos à regulação.

Neste estudo, ao investigar capital psicológico e confiança como preditores de desempenho, constatou-se que confiança não apresentou contribuição significativa, sendo eliminada dos modelos, apesar de haver indicação da literatura quanto a sua contribuição no desempenho (Salamon & Robinson, 2008; Wu, Huang, Li & Liu, 2012).

Apesar de ser considerada um aspecto básico do funcionamento organizacional, um mecanismo de governança necessário para resolução de conflitos, definição de metas intraorganizacionais e criação de valores compartilhados (Pavlou, 2002, Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2001; Wang & Emurian, 2005), há uma hipótese de a confiança poder desempenhar uma função moderadora ou mediadora (Rousseau, 1997; Rubino & Reed, 2010; Innocenti, Pilati & Peluso, 2011; Alfes, Shantz & Truss, 2012).

Pesquisas anteriores sugerem que a confiança modera as relações entre as práticas de gestão de recursos humanos, atitudes dos funcionários (Innocenti, Pilati & Peluso, 2011), desempenho voltado para tarefas, intenção de rotatividade e bem-estar individual (Alfes, Shantz & Truss, 2012). Rubino e Reed (2010) argumentam que a confiança tem um efeito

mediador, uma vez que os empregados que experimentam incivilidade dentro de seus grupos de trabalho têm baixa confiança, o que por sua vez, se relaciona à baixa satisfação no trabalho, especialmente para aqueles com baixa consideração no grupo. Por sua vez, Rousseau (1997) já apontava que a confiança desempenha um papel tanto como causa quanto como resultado, bem como variável moderadora. Assim, o papel dessa variável em diferentes modelos de investigação necessita de mais atenção.

O resultado final deste estudo está em consonância com já citados estudos internacionais que encontraram correlações significativas entre capital psicológico e desempenho no trabalho (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b; Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef et al., 2007b; Luthans, Avolio, Avey & Patera, 2008).

CAPÍTULO 7

CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo investigar um modelo em que capital psicológico e confiança na organização foram posicionados como preditores de desempenho avaliado em duas dimensões: desempenho proativo e desempenho voltado para tarefas, visando a cobrir uma lacuna da literatura integrando em um mesmo modelo estes três construtos. O resultado do teste do modelo mostrou o poder preditivo de capital psicológico sobre o desempenho, eliminando confiança de todos os modelos, portanto, o objetivo inicial não foi alcançado.

A verificação de que capital psicológico prediz desempenho voltado para tarefas e desempenho proativo é relevante na perspectiva de que as diferenças individuais refletem na forma com que os empregados executam seus trabalhos e, conseqüentemente, no alcance de metas organizacionais. Campbell e colaboradores, em 1993, já assinalavam “que desempenho é aquilo que a organização contrata alguém para fazer e faz bem” (p.40). Assim, o maior ou menor sucesso nas atividades realizadas dependerá de como as diferenças individuais são gerenciadas desde o momento da atração, quanto do desenvolvimento e da forma com que a organização emprega práticas para a retenção dos talentos humanos.

A possibilidade de se empregarem mecanismos gerenciais para o desenvolvimento do capital psicológico a partir do entendimento de que esta variável afeta o desempenho no trabalho, tanto pode gerar políticas e ações voltadas para treinamento e desenvolvimento, como oferecer diretrizes baseadas em evidências práticas para a seleção de recursos humanos, segundo Peterson et al. (2011).

Considerando o que foi demonstrado neste estudo a abordagem da Psicologia Positiva (Seligman, 2009) permeia o âmbito organizacional, trazendo contribuições significativas tanto para o trabalhador quanto para a organização, uma vez que o foco na identificação e na

compreensão das qualidades e virtudes humanas auxilia no sentido de que as pessoas tenham vidas mais felizes e mais produtivas, seja no âmbito pessoal e/ou profissional, o que pode influenciar as práticas organizacionais.

Neste sentido, a presente investigação é relevante para a área do comportamento organizacional e para as práticas de gerenciamento em recursos humanos, pois traz à luz reflexões e evidências de que o ser humano possui recursos psicológicos que, além de serem desenvolvidos, podem ser gerenciados frente aos objetivos estratégicos da organização. O capital psicológico pode ser direcionado, desenvolvido ou mesmo treinado frente aos interesses das organizações, predizendo, portanto, o desempenho organizacional.

Especificamente no que tange a capital psicológico e confiança em um mesmo modelo como preditores de desempenho, notou-se nesta investigação, uma carência de estudos específicos que relacionem estas variáveis em conjunto. Desta forma, sugere-se uma agenda de pesquisa que possa contemplar: 1) mais estudos que relacionem capital psicológico e desempenho no trabalho; 2) mais pesquisas que abordem o tema confiança na organização como moderador ou mediador em um modelo integrando capital psicológico e desempenho no trabalho e 3) teste do modelo por meio de modelagem por equação estrutural.

Por outro lado, a questão conceitual relativa ao desempenho merece destaque por não se tratar de uma tarefa fácil, conforme demonstrado na literatura consultada (Campbell et al., 1993; Sonnentag e Frese, 2002). Desempenho tem sido estudado mais recentemente, inclusive como um fenômeno multicausal e multinível, relacionado a dimensões psicossociológicas complexas (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Em uma tentativa de delimitar o domínio de desempenho, Queiroga e Borges-Andrade (no prelo), a partir da definição de Borman e Motowidlo (1993), propõem diferenciar as dimensões de desempenho, a saber: tarefa e contextual. A primeira, conforme já explicitado anteriormente, refere-se à maneira com que as atividades desempenhadas pelos indivíduos

podem contribuir para as questões técnicas da organização, enquanto a segunda, a contextual, diz respeito às atividades que não contribuem para os aspectos técnicos, mas que estão inclusas no suporte da organização, no ambiente social e psicológico em que as metas organizacionais são buscadas. Para estes autores, desempenho contextual abrange não apenas comportamento, como prestação de ajuda aos colegas da organização ou preocupação com o bem-estar de outros membros, mas também sugestões sobre melhoria dos procedimentos de trabalho.

Bendassolli e Malvezzi (2013) ao tratarem dos tipos de desempenho, também se referem ao desempenho de tarefa e ao contextual. Desempenho de tarefa estaria relacionado à proficiência com que o indivíduo realiza as tarefas esperadas de seu papel na estrutura de trabalho (p.62). Baseando-se no trabalho de Katz e Kahn (1966), estes autores afirmam que o desempenho contextual trata de comportamentos não previstos pela estrutura formal. Nessa perspectiva, o conceito desse tipo de desempenho é ampliado, sendo possível considerar que desempenho proativo, tal como definido por Queiroga (2009), compõe o desempenho contextual. Aliás, Queiroga e Borges-Andrade (no prelo) distinguem dois tipos de desempenho contextual: comportamentos que visam ao bom funcionamento da organização e comportamentos proativos que tem por finalidade a mudança e melhoria dos processos de trabalho e organizacionais.

Considerando-se, portanto, as contribuições deste estudo propõe-se para futuras pesquisas sobre desempenho, o estudo das dimensões tarefas e contexto, de acordo com os apontamentos da literatura recente (Bendassolli & Malvezzi, 2013; Queiroga & Borges-Andrade, no prelo).

De acordo com Peixoto e Caetano (2013), o desempenho contextual não afeta diretamente o núcleo central das atividades de uma organização, mas mantém as dimensões mais amplas do ambiente organizacional, social e psicológico em que o núcleo técnico deve

operar, abrangendo ações de cooperação, cumprimento de regras, busca e defesa dos objetivos organizacionais e voluntariado para a realização de tarefas que não fazem parte das atribuições específicas do cargo. Além disso, no presente estudo, a escala de desempenho utilizada (Queiroga, 2009) trata de uma investigação da auto avaliação de desempenho, o que sugere uma possibilidade de viés nos resultados encontrados, podendo não representar a exatidão necessária nas medidas de desempenho no trabalho, posto que esta avaliação parte da própria percepção do empregado sobre o seu desempenho. Tendenciosidades autosservidoras podem ter afetado a auto avaliação de desempenho. Recomenda-se, portanto, a continuidade dos esforços no sentido de aprofundar a questão conceitual, o que tem repercussões na mensuração do construto.

Quanto à variável confiança na organização, apesar de não ter apresentado neste estudo uma contribuição significativa na predição de desempenho, outras investigações sugerem que esta variável pode atuar como variável moderadora (Rousseau, 1997; Innocenti, Pilati & Peluso, 2011; Alfes, Shantz & Truss, 2012), ou mediadora (Rubino & Reed, 2010) nas relações entre o gerenciamento de recursos humanos, atitudes dos funcionários, desempenho voltado para tarefas, intenção de rotatividade e bem-estar individual. Assim, recomenda-se a investigação da variável confiança como moderadora e/ou mediadora na relação entre capital psicológico e desempenho no trabalho.

Dentre as limitações, consta o fato do estudo ser caracterizado como corte transversal. Para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos longitudinais com a participação de organizações de porte e ramo de atuação diversificados, uma vez que estes fatores poderão ser relevantes na investigação do modelo proposto, possibilitando uma discussão mais rica e ainda incrementando a generalização dos resultados.

Apesar das considerações tecidas, compreender o capital psicológico possibilita que as organizações gerenciem seus empregados de forma mais estratégica e humana, seja através de

práticas de recursos humanos como mapeamento do capital psicológico, identificação de possíveis *gaps*, e posteriormente, o desenvolvimento visando à eliminação de aspectos considerados inadequados ou insuficientes.

Uma nova perspectiva do gerenciamento de recursos humanos se forma a partir dessa nova visão do ser humano possibilitando maior assertividade na execução das práticas organizacionais, tanto na aquisição quanto no desenvolvimento e manutenção de talentos, o que poderá beneficiar colaboradores e a própria organização.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos em Psicologia Natal*, 7,19-29.
- Abualrub, R. F., & Al-Zaru, I. M. (2008). Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses. *Journal of nursing management*, 16(3), 227-236.
- Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012).The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Journal of Human Resource Management*, 22(4), 409- 427.
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186-194.
- Andersen, J. A. (2005). Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 392- 404.
- Araujo, I. (2004). Establishing long-term trust in e-commerce. In M. Karmakar & P. Isaías (Eds.), *Proceedings of the IADIS International Conference e-Commerce* (422- 429) Lisbon, Portugal.
- Araújo, P. M., & Oliveira, A. F. (2008). Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. *Horizonte Científico*, 2,1-26.
- Arvey, R., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review Psychology*, 49, 141-168.
- Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). "Trust in Managerial Relationships". *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.
- Avey J. B., Avolio, B., Crossley C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-191.
- Avey, J.B., Luthans, F., Hannah, S.T., Sweetman & D., Peterson, C. (2012). Impact of employees' character strengths of wisdom on stress and creative performance. *Human Resource Management*, 22(2),165-181.
- Avey, J.B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677- 693.
- Avey, J. M., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010).The Impact of positive psychological capital on employee wellbeing over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 17-28.

- Avey J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. A. H. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors and Performance. *Human resource development quarterly*, 22, 127-152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48-70.
- Avolio, B., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development*. McGraw-Hill, New York.
- Batista, R. L. (2010). *Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: antecedentes da confiança do empregado na organização* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multi-dimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora: Portugal.
- Borges-Andrade, J. E., Coelho Jr. F. A., & Queiroga, F. (2006). Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte. In Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), *Anais eletrônicos do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Brasília: SBPOT.
- Bendassolli, P. F., & Malvezzi, S. (2013). Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In L. de O. Borges & L. Mourão (Eds.), *O trabalho e as organizações – atuações a partir da Psicologia*. (53-80). Porto Alegre: Ed. Artmed.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (Vol. 12, 71-98).
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Bradley, B.H, Klotz, A.C, Postlethwaite, B.E., & Brown ,K.G. (2012). Ready to rumble: how team personality composition and task conflict interact to improve performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 385-392.
- Bryant, F. B., & Cvengros, J. A. (2004). Distinguishing hope and optimism. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 273-302.
- Byrne, Z. S., Pitts, V. E., Wilson, C. M. & Steiner, Z.J. (2012). Trusting the fair supervisor: the role of supervisory support in performance appraisals. *Journal of Human Resource Management* 22(2), 129-147.

- Byrne, Z. S., Stoner, J., Thompson, K. R., & Hochwarter, W. (2005). The Interactive Effects of Conscientiousness, Work Effort, and Psychological Climate on Job Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 326-338.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol.1, 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (258-299). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- CAPES – Qualis Periódicos Científicos. Brasília. Disponível em: <http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces>. Acesso em Set/Out. 2011 (diversos).
- Carifio, J., & Rhodes, L. (2002). Construct validities and the empirical relationships between optimism, hope, self-efficacy, and locus of control. *Work*, 19, 125-136.
- Carver, C., & Scheier, M. (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (231-243). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cascio W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?. *American Psychology*, 50(11), 928-39.
- Chen, D.Q., & Lim, V. K. G. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 811-839.
- Coelho Jr, F. A., Queiroga, F., & Borges-Andrade, J. E. (2006). *Validação psicométrica de Escala de Avaliação de Desempenho*. Manuscrito não-publicado.
- Colquitt, J. A., LePine, J.A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B.L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Colquitt, J. A., Scott, B.A., & LePine J.A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.

- Conley, J. J. (1984). The hierarchy of consistency: A review and model of longitudinal findings on adult individual differences in intelligence, personality, and self opinion. *Personality and Individual Differences, 5*, 11-25.
- 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*, 421-433.
- Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): development and validation. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (302-330). Thousand Oaks: Sage.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows*. Tradução: Lori Viali. Porto Alegre: Artmed. 3ª ed.
- DeConinck, J.B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research, 63*(12), 1349-1355.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*, 611-628.
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 40-57.
- Eberl, P., Clement U., & Möller, H. (2012). Socialising employees' trust in the organisation: an exploration of apprentices' socialisation in two highly trusted companies. *Journal of Human Resource Management, 22*(4), 343-359.
- Ericsson, K. A., & Lehmann, A. C. (1996). Expert and exceptional performance: Evidence of maximal adaptation to task constraints. *Annual Review of Psychology, 47*, 273-305.
- Fischer, R. M., & Novelli, J. G. (2008). Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *RAE, 48*, 7-78.
- Francisco Cândido Xavier. (2005). *Rumo Certo*. Rio de Janeiro: FEB
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A german approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, 271-340).
- Gilboa, S., Shirom, A. Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta – analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61*, 227-271.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management, 5*(17), 7391-7403.

- Gomes, R. (2007). Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: M. C. S. Minayo, *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (79-108). Rio de Janeiro: Vozes.
- 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.
- Hernandez, J. M. da C., & Santos, C. C. (2010). Development-based trust: proposing and validating a new trust measurement model for buyer-seller relationships. *BAR – Brazilian Administrative Review*, 7, 172-197.
- Ianaguivara, C. M. G. A. (2011). *Confiança da empregado na organização: revalidação de instrumento de medida*. (Tese de Mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia.
- Ilgén D. R., & Hollenbeck J. R. (1991). The structure of work: job design and roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol.2, 165-208). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ilgén, D. R., & Pulakos, E. D. (Eds.). (1999). *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ilgén, D. R., & Schneider, J. (1991). Performance measurement: A multi-discipline view. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol.6, 71-108). Chichester: Wiley.
- Innocenti, L., & Massimo P., Peluso, A., M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21, 303-317.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531-546.
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 187-213
- Kaplan S., & Bradley J. C., Luchman J. N., Haynes D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162-176.
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 111-126.
- Kasper-Fuehrer, E., & Ashkanasy, N. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, 27, 235-254.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review Psychology*, 50, 569-598.

- Kramer, R. M. (2006). *Organizational trust: progress and promise in theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). Whiter trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (1-15). Thousand Oaks: Sage.
- Keller, R. T. (2012). Predicting the performance and innovativeness of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 225-233.
- Kim, D., Song, Y., Braynov, S., & Rao, H. (2005). A multidimensional trust formation model in B-to-C e-commerce: a conceptual framework and content analyses of academia/practitioner perspectives. *Decision Support Systems, 40*, 143-165.
- Jennifer Dunn, J., Ruedy, N. E., & Schweitzer, M. E. (2012). It hurts both ways: How social comparisons harm affective and cognitive trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*(1), 2-14.
- Johnson, M.K., Rowatt, W.C., & Petrini, L. (2011). A new trait on the market: Humility as a unique predictor for job performance ratings. *Personality and Individual Differences, 50*, 857-862.
- Johnson, R. E., Tolentino, A. L., Rodopman, O. B., & Cho, E. (2010). We (sometimes) know not how we fell: predicting job performance with an implicit measure of trait affectivity. *Personnel Psychology, 63*(1), 197-219.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R.M. Kramer & T. R. Tyler, (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (114-139). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lin, C. H., Chen, S. L., & Wang, R. Y. (2011). Savouring and perceived job performance in positive psychology: Moderating role of positive affectivity. *Asian Journal of Social Psychology, 14*(3), 165-175.
- Linley P.A., & Joseph S. (2004). *Positive Psychology in Practice*. Wiley, Hoboken, NJ.
- Luo, Z.X., Shi, K., Li, W. D., & Miao, D. M. (2008). Construct of job performance: Evidence from Chinese military soldiers. *Asian Journal of Social Psychology, 11*(3), 222-231.
- Lumsden, J., & MacKay, L. (2006). *How does personality affect trust in B2C commerce?* (471-481). In Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce (ICEC'06), Fredericton, Canada.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*, 57-72.

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B.J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value on Chinese workers' psychological capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 818-827.
- Luthans F., Avey J.B., Avolio B.J., Norman S.M., & Combs G.M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior* 27(3), 387-393.
- Luthans F., Avolio B.J., Avey J.B., & Norman S.M. (2007a). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 209-221.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The 'point' of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-308.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- 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.
- Luthans, F., & Jensen, S.M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- Luthans K.W., & Jensen S.M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: a study of nurses. *Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304.
- Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: Going beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & 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., Sweetman, D., Avey, J. B., & Luthans, C. B., (2011). Relationship between Positive Psychological Capital and Creative Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 4-13.

- Luthans, F., Vogelgesang, R. G., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 25-44.
- Luthans F., Youssef C.M. & Avolio B.J. (2007b). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press, USA.
- Luthans, F., & Youssef, C., M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mackinnon, D.P., Lockwood, C. M., Hoffman, J.M. West, S. C., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7, 83-104.
- Magaletta, P. R., & Oliver, J. M. (1999). The hope construct, will and ways: Their relations with self-self efficacy, optimism and well-being. *Journal of Clinical Psychology*, 55, 539–551.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). “An Integrative Model of Organizational Trust”. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Martin A.J. (2005). The role of positive psychology in enhancing satisfaction, motivation, and productivity in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24(1), 113-133.
- Martins, M. C. F., Lima, L. G., Agapito, P. R., Souza, W. S., & Siqueira, M. M. M. (2011). Escala de Capital Psicológico: adaptação brasileira da ECP-12. In: *Congresso Luso Brasileiro de Psicologia da Saúde e I Congresso Ibero-Americano de Psicologia da Saúde. Anais*. São Bernardo do Campo- SP.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79, 493-505.
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2002). What trust means in e-commerce customer relationship: an interdisciplinary conceptual typology. *International Journal of Electronic Commerce*, 6, 35-59.
- Megan K., Johnson, M. K., Rowatt, W. C., & Petrini, L. (2011). A new trait on the market: Honesty–Humility as a unique predictor of job performance ratings. *Personality and Individual Differences*, 50, 857-862.
- Ministério da Educação no Brasil (2012). *Sistema de avaliação do MEC*. Acesso em 15 de novembro de 2012 em: <http://emec.mec.gov.br/>

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*, 71-83.
- Nabirye, R. C., Brown, K. C., Pryor, E. E., & Maples, E. H. (2011). Occupational stress, job satisfaction and job performance among hospital nurses in Kampala, Uganda. *Journal of Nursing Management, 19*(6), 760-768.
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior, 33*(2), 760-768.
- Nelson, D., & Cooper, C. L. (2007). *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 392 - 423.
- Novelli, J. G. (2004). *Confiança interpessoal na sociedade de consumo: a perspectiva gerencial* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Novelli, J. G., & Fischer, R. M. & Mazzon, J. A. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista de Administração, 41*, 442-452.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In M. M. Siqueira (Eds.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (97-109). Porto Alegre: Artmed.
- Page, L. F., & Donohue, R. (2004). Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct. *Monash University. Business and Economics. Working Paper, 51*(4).
- Pavlou, P. (2002). Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: the role of online B2B marketplaces on trust formation. *Journal of Strategic Information Systems, 11*, 215–243.
- Peixoto, A. de L. A., & Caetano, A. (2013). Avaliação de Desempenho. In L. de O. Borges & L. Mourão (Eds.), *O trabalho e as organizações – atuações a partir da Psicologia.*(529-551). Porto Alegre: Ed. Artmed.
- Peterson, C. (1999). Personal control and well-being. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (288-301). New York: Russell Sage.
- Peterson C. (2000) The future of optimism. *American Psychologist, 55*(1), 44-55.

- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological Capital and employee performance: a latent growth modeling approach. *Personnel Psychology, 64*, 427- 450.
- Peterson C., Park N., & Sweeney P.J. (2008). Group well-being: morale from a positive psychology perspective. *Applied Psychology, 57*(1), 19-36.
- Peterson, C., & Seligman, M. 1984. Causal explanations as a risk factor for depression: Theory and evidence. *Psychological Review, 91*, 347-374.
- Peterson, C., Seligman, M., & Vaillant, G. (1988). Pessimistic explanatory style is a risk factor for physical illness: A thirty-five year longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*, 23-27.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic. Journal of Business Ethics and Organization Studies, 11*, 29-33.
- Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos* (Dissertação de Doutorado). Universidade de Brasília: UnB. Brasília.
- Queiroga, F. & Borges-Andrade, J. E. (2013). *Desempenho no trabalho: Uma proposta de avaliação geral por meio de autopercepções* [no prelo].
- Quinn B. (2005). Enhancing academic library performance through positive psychology. *Journal of Library Administration, 42*(1), 79- 101.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65*(3), 429-437.
- Reina, D., & Reina, M. (1999). *Trust and betrayal in the workplace: building effective relationship in your organization*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1-12.
- Rynes, S. L., & Gerhart, B., Parks L. (2005). Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology, 56*, 571-600.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall: São Paulo.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology, 48*, 515-546.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Introduction to special topic forum. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*, 393-404.
- Rubino, K. M., & Reed, W. D. (2010). Testing a Moderated Mediation Model of Workgroup Incivility: The Roles of Organizational Trust and Group Regard. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(12), 3148-3168.

- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 593-601.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (Vol.5, 135-177). Information Age Publishers.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology, 4*(3), 219-247.
- Scheier, M., & Carver, C. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies on health. *Journal of Personality, 55*, 169-210.
- Scheier, M., Matthews, K., Owen, J., Magovern, G., Lefebvre, R. Abbott, R., & Carver, C. (1989). Dispositional optimism and recovery from coronary artery bypass surgery: The beneficial effects of physical and psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 1024-1040.
- Scheier, M., & Carver, C. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research, 16*, 201-228.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review, 32*, 344-354.
- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). "Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations". *Organization Studies, 24*(3), 463- 491.
- Seligman, M. E. P. (2009). *Felicidade Autêntica: usando a Psicologia Positiva para a realização permanente*. Ed. Objetiva. Rio de Janeiro.
- Seligman, M., E. P. (1998). Building human strength: Psychology's forgotten mission. [Construindo as qualidades humanas: a missão esquecida da Psicologia] In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Psicologia Positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas* (2009,17-30). Ed. Artmed: Porto Alegre.
- Seligman, M., E., & P. Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychology, 55*, 5-14.
- Sin N.L., & Lyubomirsky S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: a practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology, 65*(5), 467- 487.

- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249-276.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. (2009). *Psicologia Positiva – Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Ed. Artmed. São Paulo.
- Sobral, F.J. B. de A. (2010). Relação dinâmica entre confiança, competitividade e o processo de tomada de decisão ética em negociação. *RAE-eletrônica*, 9(2), 1-28.
- Söderström, E. (2009). Trust Types: An Overview. Annual Security Conference. *Discourses in Security Assurance & Privacy*. Las Vegas, NV, USA.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Eds.), *Psychological management of individual performance* (3-25). Germany: John Wiley & Sons, LTD.
- Souza Filho, E. A. de (1990). Análise de conteúdo em psicologia social. In: L. Pasquali (Ed.), *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas* (308-323). Porto Alegre: Artmed.
- Spector, M.,D., & Gwen, E. J. (2004). Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members. *The Journal of Social Psychology*, 144, 311-321.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance. *Academy of Management Journal*, 40, 1122-1149.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 44, 580-590.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367-392.
- Sitkin, S. B., & Stickel, D. (1996). The road to hell: The dynamics of distrust in an era of quality. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations. Frontiers in Theory and Research* (196-215). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sweetman, D., 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.
- 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, 69-79.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Allyn and Bacon.
- Taboada, N.G, Legal, E. J., & Machado, N.(2006). Resiliência: em busca de um conceito. *Revista brasileira de crescimento e desenvolvimento humano*, 16(3), 104-113.

- Troth, A.C, Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Tse, H. H. M (2012). A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 700-722.
- Tonetto, A., M., Amazarray M. R., Koller, S. H., & Gomes, W. B. (2008). *Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil: Desenvolvimento científico contemporâneo*. *Psicologia & Sociedade*, 20(2), 155-164, *Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil*.
- Waldman D. A., & Spangler W. D. (1989). *Putting together the pieces: a closer look at the determinants of job performance*. *Hum. Perform*, 2(1), 29-59.
- Wall, T. D., Corbett, M., Martin, R., Clegg, C.W., & Jackson, P. R. (1990). Advanced manufacturing technology, work design, and performance: A change study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 691-697.
- Walumbwa, F. O. Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationship among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63, 937-963.
- Wang, Y.D., & Emurian, H. (2005). An overview of online trust: Concepts, elements, and implications. *Computers in Human Behavior*, 21, 105-125.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26, 377-396.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law & Economics*, 36, 453-486.
- Wong, Y. T., Ngo, H. E., & Wong, C.H. (2003). Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures. *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 481-499.
- Wood, G., McDermontt, P., & Swan, W. (2002). The ethical benefits of trust-based partnering: the example of the construction industry. *Business Ethics: A European Review*, 11, 4-13.
- Wright, T. A. (1997). Time revisited in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 201-204.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance. *Organizational Dynamics*, 33, 338-351.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.
- Wu, M., Huang, Xu., & Li, W.L.C. (2012). Perceived Interactional Justice and Trust In Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97-121.
- Youssef , C., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5). 774-800.

- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, & J. E., Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Zanini, M. T. F., Lusk, E. J., & Wolff, B. (2009). Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. *RAC*, *13*, 72-91.

ANEXO 1

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada “O impacto do Capital Psicológico sobre o desempenho no trabalho e o papel da confiança como mediadora nesta relação”, sob a responsabilidade dos pesquisadores Prof^ª. Dra. Áurea de Fátima Oliveira e Caroline Maria Fonseca Rocha Vaz.

Nesta pesquisa nós estamos buscando entender a influência do capital psicológico no desempenho no trabalho, incluindo na análise a variável confiança na organização como aspecto que pode influenciar nesta relação.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pelas pesquisadoras Prof^ª. Dra. Áurea de Fátima Oliveira e Caroline Maria Fonseca Rocha Vaz após breve explicação sobre o estudo, para que somente depois de sua assinatura lhe sejam apresentados os questionários.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Em nenhum momento você será identificado.

Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa.

O risco é mínimo para os participantes uma vez que há completo anonimato. Ressalta-se que não haverá qualquer tipo de símbolos, marcas ou números que possibilitem, no futuro, identificar o participante e o questionário por ele preenchido. Em pesquisa dessa natureza o que importa é o conjunto de dados de toda a amostra e não de uma pessoa em particular. O questionário não conterá o nome do participante nem da organização a qual ele está vinculado.

Os benefícios serão não somente ao participante, mas a todo o conjunto de trabalhadores das organizações em geral, visto que o conhecimento gerado pela pesquisa auxilia na compreensão da relação indivíduo-organização. Nota-se que não há preocupação ou objetivo de reverter os resultados desta pesquisa em uma tecnologia específica ou instrumental com aplicação imediata em qualquer tipo de organização. O conhecimento consistente gerado por um conjunto amplo de pesquisas ao longo do tempo é que poderá no futuro ser utilizado por outros pesquisadores e também por gestores.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço dos pesquisadores, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, a qualquer momento. Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com:

Prof^ª. Dra. Áurea de Fátima Oliveira: Endereço profissional: Av. Maranhão, s/nº, Bloco 2 C - Campus Umuarama -Bairro: Jardim Umuarama - Uberlândia-MG. CEP: 38400-902. Tel: (34) 3218-2235. Instituição a que está vinculada: Universidade Federal de Uberlândia.

Caroline Maria Fonseca Rocha Vaz: Endereço profissional: Av. Maranhão, s/nº, Bloco 2 C - Campus Umuarama -Bairro: Jardim Umuarama - Uberlândia-MG. CEP: 38400-902. Tel: (34) 3218-2235. Instituição a que está vinculada: Universidade Federal de Uberlândia.

Poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética na Pesquisa com Seres-Humanos – Universidade Federal de Uberlândia: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, Campus Santa Mônica – Uberlândia –MG, CEP: 38408-100; fone: 34-3239-4131

De acordo,

Uberlândia, ____ de _____ de 2013.

Participante da pesquisa

ANEXO 2

APRESENTAÇÃO

Prezado (a),

Este trabalho tem por objetivo conhecer o que você pensa e sente em relação a si mesmo e ao seu trabalho. Para isso, serão aplicados questionários que contem várias perguntas que você deverá responder com sinceridade. **VOCÊ NÃO PRECISA SE IDENTIFICAR. PORTANTO, NÃO ESCREVA SEU NOME. SUAS RESPOSTAS SERÃO MANTIDAS EM SIGILO.** Dê suas respostas conforme as instruções, não deixando NENHUMA questão em branco. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

Desde já agradecemos sua colaboração. Qualquer dúvida poderá ser esclarecida diretamente com a pesquisadora responsável Dr^a Áurea de Fátima Oliveira - (34) 3218-2235 e Caroline Maria Fonseca Rocha Vaz - (34) 9195 8866.

Instituto de Psicologia - Universidade Federal de Uberlândia

As sentenças apresentadas a seguir dizem respeito a algumas ações que possivelmente você realiza no seu dia-a-dia de trabalho. Por favor, reflita sobre suas tarefas e rotinas de trabalho e indique com que frequência você realiza os comportamentos descritos. Utilize a seguinte escala de resposta:

Nunca 1 2 3 4 5 Sempre

	Nunca				Sempre
1. Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	1	2	3	4	5
2. Executo adequadamente tarefas difíceis.	1	2	3	4	5
3. Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.	1	2	3	4	5
4. A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e dos objetivos da organização.	1	2	3	4	5
5. Realizo o meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).	1	2	3	4	5
6. Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
7. Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização.	1	2	3	4	5
8. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos da organização.	1	2	3	4	5

	Nunca				Sempre
9. Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	1	2	3	4	5
10. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	1	2	3	4	5
11. Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
12. Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.	1	2	3	4	5
13. Adapto minha rotina às alterações das metas da Organização.	1	2	3	4	5
14. Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.	1	2	3	4	5
15. Executo adequadamente tarefas rotineiras.	1	2	3	4	5
16. Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho	1	2	3	4	5
17. Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho.	1	2	3	4	5
18. Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.	1	2	3	4	5
19. Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.	1	2	3	4	5
20. Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.	1	2	3	4	5

Agora, estão algumas frases referentes ao seu trabalho atual. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. () Sinto-me seguro quando represento minha área de trabalho em reuniões com gerentes superiores.
2. () Sinto-me confiante ao contribuir nas discussões sobre os planos de minha empresa para o futuro.
3. () Sinto-me seguro quando apresento informações de trabalho a um grupo de colegas.
4. () Quando estou em dificuldades no trabalho, penso em muitas formas de sair delas.
5. () Atualmente eu me vejo em uma fase de sucesso no trabalho.
6. () Consigo pensar em muitas formas para alcançar as metas de meu trabalho atual.
7. () Neste momento, acho que posso atingir as metas de trabalho que fixei para mim mesmo.
8. () Se eu quiser, posso ser “eu mesmo” ao falar no trabalho.
9. () Normalmente aceito com calma as coisas estressantes do trabalho.
10. () Posso superar as épocas difíceis no trabalho porque já passei por dificuldades antes.
11. () Sempre vejo o lado brilhante das coisas a respeito de meu trabalho.
12. () Sou otimista sobre o que acontecerá comigo no futuro em meu trabalho.

A seguir, são apresentadas frases que tratam de aspectos de sua organização (empresa, instituição, escola ou órgão público). Ao responder este questionário, é preciso que você pense na sua organização de trabalho como um todo e não apenas em sua área de atuação.

Para responder, utilize o seguinte código:

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Dê suas respostas, anotando na coluna que antecede cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. **Por favor, não deixe questões sem resposta.** Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

1		Esta organização adota novas tecnologias mantendo-se competitiva.
2		Esta organização mantém-se atualizada em sua área de atuação.
3		Acredito que esta organização terá um futuro próspero.
4		Nesta organização, as decisões são tomadas com boa vontade para com seus funcionários.
5		Esta organização mostra-se disposta a compartilhar seus benefícios com seus funcionários.
6		Nesta organização, os funcionários são respeitados, independente do cargo ocupado.
7		Pode-se afirmar que nesta organização as decisões são favoráveis a todos.
8		Esta organização compartilha informações abertamente.
9		Esta organização é forte no seu ramo de atuação.
10		O relacionamento desta organização com seus funcionários é baseado na honestidade.
11		Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
12		Esta organização é competente em sua área de atuação.
13		Esta organização está interessada em proteger os interesses de seus funcionários.
14		Esta organização trabalha tanto por seus próprios interesses, quanto pelos interesses de seus funcionários.
15		Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.
16		A comunicação entre esta organização e os funcionários é clara.
17		Esta organização é reconhecida pela qualidade de seus serviços e produtos.
18		As informações circulam em todos os níveis da organização.
19		Nesta organização, é possível perceber a boa vontade em alcançar objetivos favoráveis a todos.

20		Esta organização tem boas intenções para com seus funcionários.
21		Pode-se perceber que esta organização faz melhor que seus concorrentes.
22		Esta organização transmite informações claras aos seus funcionários.
23		Nesta organização, fala-se a verdade.
24		Esta organização se aproveita dos erros de outros para levar vantagem.
25		Pode-se afirmar que essa organização busca o bem comum de seus funcionários.
26		Esta organização demonstra domínio técnico em sua área de atuação.
27		As pessoas acreditam que esta organização continuará existindo nos próximos anos.
28		Esta organização revela estar preparada tecnicamente para se manter no mercado.
29		Esta organização tira vantagens das fraquezas de seus funcionários.
30		As decisões tomadas nesta organização evitam prejudicar os seus funcionários.
31		Acredito na estabilidade financeira desta organização.
32		As normas desta organização são aplicadas a todos os funcionários.
33		É possível perceber que esta organização busca tirar vantagem em relação a seus clientes.
34		É comum esta organização tirar vantagem no relacionamento com seus funcionários.
35		O funcionário é respeitado nessa organização.
36		Esta organização é reconhecida por agir de forma correta com os funcionários.
37		Esta organização é leal com seus funcionários.
38		Esta organização manipula para levar vantagens.
39		Esta organização cumpre o que promete aos seus funcionários.
40		Esta organização procura ser sincera com seus funcionários.
41		Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.
42		As informações são divulgadas a todos os funcionários.

Dados Demográficos**Sexo:** 1. () Masculino 2. () Feminino**Idade:** _____anos**Grau de instrução**

1. () 2º grau incompleto

2. () 2º grau completo

5. () Pós – Graduação

3. () 3º grau incompleto

4. () 3º grau completo

Tipo de empresa

1. () Pública

2. () Privada

Tempo de trabalho nesta empresa _____ anos.

ANEXO 3

Auto Avaliação de Desempenho

FATOR 1: Desempenho proativo

Refere-se ao conjunto de comportamentos que o indivíduo realiza no seu contexto de trabalho que são voltados estrategicamente para o alcance de metas da organização

Itens: 4 6 8 11 12 13 14 16 17 18 19

Total: 11 itens.

FATOR 2: Desempenho voltado para tarefas

Refere-se ao conjunto de comportamentos que o indivíduo realiza no seu contexto de trabalho que são voltados para a execução das tarefas

Itens: 1 2 3 5 7 9 10 15 20

Total: 9 itens.

Inventário de Confiança do Empregado na Organização

FATOR 1: Componentes Éticos

Refere-se a princípios éticos como honestidade, verdade, lealdade, retidão na conduta, transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito bem como boa vontade e disposição em considerar os interesses e bem comum dos empregados.

Itens: 4, 5, 6, 7, 8, 10, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 30, 32, 35, 36, 37, 39, 40, 42.

Total: 23 itens.

FATOR 2: Competência organizacional

Refere-se à crença do trabalhador a respeito do domínio técnico, atualização e solidez econômica da organização.

Itens: 1, 2, 3, 9, 11, 12, 15, 17, 21, 26, 27, 28, 31, 41.

Total: 14 itens.

FATOR 3: Oportunismo

Refere-se às características da organização que busca levar vantagem sobre seus funcionários e clientes através do uso da manipulação ou se aproveitando de erros e fraquezas nos momentos em que a oportunidade se apresenta.

Itens: 24, 29, 33, 34, 38.

Total: 5 itens.

