

**INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA**



**DIA DA MÃE**

*“VIRTUOSIDADES AO SERVIÇO DO DESEMPENHO”*

**António Paulo Gonçalves Teixeira**

**Nº 12260**

Dissertação Orientada por Dr. Miguel Lopes

Tese submetida como requisito parcial para obtenção de grau de

Mestre em Psicologia Aplicada

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2008

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Dr. Miguel Lopes, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção de grau de Mestre na especialidade em Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da Republica 2º série de 26 de Setembro, 2006.

## Agradecimentos

Este é para mim um dos capítulos mais importantes desta tese, por ser aqui que posso mencionar o nome de pessoas que para mim são muito especiais e me ajudaram a que este trabalho pudesse ter um início, um meio e um fim.

Agradeço especialmente à organização e todos aqueles que despenderam generosamente do seu tempo ao responder aos meus questionários sem que eu possa alguma vez retribuir tamanha generosidade.

Ao Professor Doutor Miguel Lopes, meu orientador, pelo constante incentivo, pelo apoio nos bons e maus momentos, por ter sempre a palavra certa em todas as alturas.

Aos meus colegas e amigos, Ana, Vânia, Sofia e Miguel, pela ajuda, apoio constante, tempo perdido, partilha de conhecimentos e inquietações, incentivo e solidariedade demonstrados.

Ao meu colega Dr. João António Andrade da Silva pela sua ajuda e troca de saberes na fase final deste trabalho.

E porque dizem que os últimos são os primeiros, um agradecimento do fundo do coração aos meus pais e irmão, em especial à minha mãe, pelo exemplo de força e perseverança que sempre foi na minha vida, pelo apoio incondicional que me dá e por me ter ensinado a lutar. Ao meu filho Bernardo, menino dos meus olhos, sempre com o sorriso certo e abraço de apoio.

Á minha mulher Vivian, pelo incondicional apoio em todos os meus projectos, compreensiva nos momentos perdidos em família, impulsionadora nos momentos difíceis, e especialmente porque na altura certa me lembrou que era por gosto que eu estava a fazer este Mestrado.

A todos os que contribuíram para a realização deste trabalho o meu profundo agradecimento.

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
REVISÃO DA LITERATURA .....	5
<i>Abordagem geral.....</i>	5
<i>Comportamento Organizacional Positivo .....</i>	6
<i>Abordagem geral.....</i>	6
<i>Capital Humano, Psicológico e Social.....</i>	7
<i>Capital Psicológico Positivo .....</i>	8
<i>Características Psicológicas: "Capacidades Psicológicas" .....</i>	9
<b>DESEMPENHO .....</b>	<b>12</b>
<i>Abordagem Geral.....</i>	12
<i>Desempenho Individual.....</i>	12
<i>Desempenho de Tarefa e Contextual.....</i>	13
<i>CCO - Uma forma de medir o Desempenho Contextual .....</i>	15
<i>Dimensões de Cidadania Organizacional.....</i>	17
<i>CCO e Eficácia Organizacional .....</i>	19
<i>Antecedentes dos CCO .....</i>	21
<b>OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>24</b>
<b>MÉTODO.....</b>	<b>26</b>
<i>Caracterização da organização .....</i>	26
<i>Participantes .....</i>	26
<i>Delineamento do estudo .....</i>	29
<i>Instrumento .....</i>	30
<i>Variáveis .....</i>	31
<i>Procedimento .....</i>	33
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>ESTUDO DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DAS ESCALAS .....</b>	<b>34</b>
<i>Escala A – Capital Psicológico Positivo.....</i>	34
<i>Validade .....</i>	34
<i>Fidelidade .....</i>	36
<i>Sensibilidade.....</i>	36
<i>Escala B –Comportamentos de Cidadania Organizacional.....</i>	37
<i>Validade .....</i>	37
<i>Fidelidade .....</i>	39
<i>Sensibilidade.....</i>	39
<b>ESTUDO DAS HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>40</b>
<i>Análise de Correlação Linear .....</i>	40
<i>Hipótese 1.....</i>	42
<i>Regressão linear simples.....</i>	42
<i>Avaliação dos pressupostos de regressão linear simples.....</i>	42
<i>Normalidade .....</i>	42
<i>Homocedasticidade .....</i>	43
<i>Normalidade dos Resíduos.....</i>	43
<i>Análise de outliers.....</i>	44
<i>Regressão linear múltipla .....</i>	45
<i>Avaliação dos pressupostos de regressão linear múltipla .....</i>	46
<i>Multicolinearidade.....</i>	46
<i>Hipótese 2.....</i>	48
<i>Regressão linear simples.....</i>	49
<i>Avaliação dos pressupostos de regressão linear simples .....</i>	49
<i>Normalidade .....</i>	49
<i>Homocedasticidade .....</i>	49
<i>Normalidade dos Resíduos.....</i>	50
<i>Análise de outliers.....</i>	51
<i>Regressão Linear Múltipla.....</i>	52
<i>Hipótese 3.....</i>	53

<i>Regressão Linear Simples</i> .....	53
<i>Regressão Linear Múltipla</i> .....	54
<i>Avaliação dos pressupostos de regressão linear múltipla</i> .....	54
<i>Multicolinearidade</i> .....	54
<b>ESTUDOS EXPLORATÓRIOS</b> .....	<b>57</b>
<b>DISCUSSÃO</b> .....	<b>58</b>
<i>PsyCap e Desempenho</i> .....	59
<i>Tipos de desempenho e suas relações</i> .....	60
<i>Procedimentos Exploratórios</i> .....	61
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>64</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>72</b>
ANEXO A: QUESTIONÁRIOS.....	<b>73</b>
ANEXO B: DIMENSÕES QUESTIONÁRIOS .....	92
ANEXO C: VALIDADE DOS CONSTRUCTOS .....	94
ANEXO D: FIDELIDADES.....	99
ANEXO E: SENSIBILIDADE.....	105
ANEXO F: ANÁLISE DE CORRELAÇÃO LINEAR .....	108
ANEXO G: PRESSUPOSTOS DE MRLS E MRLM .....	110
ANEXO H: ANÁLISE DE MRLS E MRLM .....	120
ANEXO I: COMPARAÇÃO DE MÉDIAS .....	130

## Lista de Quadros

QUADRO 1: Tipos de Capital Questões Fundamentais e Principais Mecanismos de Gestão.....	8
QUADRO 2: Dimensões Contextuais e de Tarefa do Desempenho.....	14
QUADRO 3: Resumo das Variáveis, Instrumentos e Operacionalização .....	30
QUADRO 4: Variáveis e Hipóteses de Investigação .....	32
QUADRO 5: Valor KMO para Escala do Capital Psicológico Positivo.....	35
QUADRO 6: Indicadores de Qualidade do Modelo de PsyCap.....	36
QUADRO 7: Alfas de Cronbach da Escala e Sub-escalas do PsyCap.....	36
QUADRO 8: Parâmetros de Normalidade para PsyCap.....	37
QUADRO 9: Valor KMO para Escala de DC.....	38
QUADRO 10: Indicadores de Qualidade do Modelo de Desempenho Contextual.....	38
QUADRO 11: Alfa de Cronbach da Escala e Sub-escalas do Desempenho Contextual.....	39
QUADRO 12: Parâmetros de Normalidade para Desempenho Contextual.....	40
QUADRO 13: Médias, Desvio Padrão e Correlações .....	41
QUADRO 14: Parâmetros de Normalidade para o Desempenho de Tarefa .....	43
QUADRO 15: Resultados da Regressão Linear para a Hipótese 1.....	45
QUADRO 16: Matriz de Correlação entre as Variáveis Independentes.....	46
QUADRO 17: Tolerância das Variáveis Independentes em Estudo.....	47
QUADRO 18: Análise da Proporção de Variância e da Condição “Index” .....	47
QUADRO 19: Resultado da Regressão Linear Múltipla para as Sub-amostras do PsyCap.....	48
QUADRO 20: Parâmetros de Normalidade para Desempenho Contextual.....	49
QUADRO 21: Resultados da Regressão Linear para a Hipótese 2.....	51
QUADRO 22: Resultados da Regressão Linear Múltipla para Sub-amostras de Psycap.....	52
QUADRO 23: Resultados da Regressão Linear Múltipla para a Hipótese 3.....	53
QUADRO 24: Matriz de Correlação entre as Variáveis Independentes .....	55
QUADRO 25: Tolerância das Variáveis Independentes em Estudo.....	55
QUADRO 26: Análise da Proporção de Variância e da Condição “Index” .....	56

QUADRO 27: Resultados da Regressão Linear Múltipla para as Sub-amostras de Desempenho Contextual.....	56
QUADRO 28: Resultados da Regressão Linear para Hipóteses I,II e III.....	57
QUADRO 29: O Teste t-Student para os Vendedores Femininos e Masculinos nas Escalas PsyCap, Desempenho Contextual e Desempenho de Tarefa.....	58

## Lista de Figuras

FIGURA 1: Distribuição dos Participantes Segundo o Género.....	27
FIGURA 2: Distribuição dos Participantes de Acordo com as Classes Etárias.....	27
FIGURA 3: Distribuição dos Participantes de Acordo com o Nível de Escolaridade.....	28
FIGURA 4: Distribuição dos Participantes de Acordo com a Antiguidade da Empresa.....	28
FIGURA 5: Distribuição dos Participantes de Acordo com a Experiência de Vendas.....	29
FIGURA 6: Modelo da Escala do PsyCap.....	35
FIGURA 7: Distribuição do PsyCap.....	37
FIGURA 8: Modelo da Escala de Desempenho Contextual.....	38
FIGURA 9: Distribuição do Desempenho Contextual.....	40
FIGURA 10: Gráfico da Homogeneidade de Variância dos Resíduos.....	43
FIGURA 11: Gráfico da Normalidade dos Resíduos.....	44
FIGURA 12: Caixa de Bigodes para a Variável Dependente: Desempenho de Tarefa.....	44
FIGURA 13: Gráfico da Homogeneidade de Variância dos Resíduos .....	50
FIGURA 14: Gráfico da Normalidade dos Resíduos .....	50
FIGURA 15: Caixa de Bigodes para a Variável Dependente: Desempenho Contextual.....	51

## RESUMO

O Capital psicológico positivo (CPP) são capacidades psicológicas que definem um estado de desenvolvimento psicológico positivo em que a pessoa se caracteriza por: a) apresentar uma elevada confiança para despende o esforço necessário para ser bem sucedida em tarefas desafiantes; b) fazer atribuições positivas acerca dos acontecimentos que vão suceder no presente e no futuro; c) manifestar perseverança em relação aos objectivos definidos, e, quando necessário mostrar-se capaz de redireccionar os meios para atingir os fins; d) revelar capacidade para recuperar de adversidades. As capacidades psicológicas positivas que melhor definem os critérios anteriormente definidos são: auto-confiança, optimismo, esperança e resiliência. Neste estudo foram recolhidos dados do nível Psycap de 100 vendedores e avaliações de CCO em cinco facetas (harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade, identificação com a organização e orientação para os clientes) e o Output individual numa dada tarefa, tendo-se obtido 100 díades. Explorou-se neste estudo a relação existente entre o PsyCap e dois tipos de desempenho (intra e extra papel) e a relação entre o desempenho contextual e de tarefa. Os resultados indicam que o PsyCap se relaciona com os dois tipos de desempenho, bem como a existência de uma relação entre desempenho contextual e tarefa. Considerações e implicações dos resultados são discutidas ao longo do trabalho.

## ***ABSTRACT***

The positive psychological Capital (PsyCap) are psychological capabilities that define a state of psychological positive development in that the person is characterized by: a) present a high confidence to spend the required effort to be successful in challenging tasks b) make positive attributions on the events that will happen in the present and the future; c) demonstrate perseverance in relation to the defined objectives, and, when necessary show it is able to redirect the means of achieving the goals d) prove ability to recover from adversities. The positive psychological capabilities which better define the criteria defined above are: self-confidence, optimism, hope and resiliency. In this study it was possible to collect data of the PsyCap level of 100 salesmen and evaluations of CCO in five dimensions (interpersonal harmony, spirit of initiative, conscientiousness, identification with the organization and orientation for the customers) and the individual output in one given task, with a result of 100 díades. The existing relation has been explored between the PsyCap and two types of performance (intra and extra roler) and the relation between the contextual performance and task. The results indicate that the PsyCap relates to the two types of performance, as well as the existence of a relation between contextual performance and task. Considerations and implications of the results are discussed throughout the work.

## INTRODUÇÃO

O desempenho tem sido uma variável muito utilizada pelos investigadores organizacionais e eleita ao longo dos tempos como variável dependente de excelência. No seu estudo, procura-se incessantemente encontrar uma “fórmula mágica” que facilite e mobilize trabalhadores a adoptar comportamentos que conduzam a elevados desempenhos.

O capital psicológico positivo (CPP) e o desempenho têm procurado distinguir-se enquanto campos de referência no estudo das organizações. Ambas as áreas podem ainda beneficiar de melhorias ao nível conceptual, metodológico ou interventivo.

O CPP são capacidades psicológicas que definem um estado de desenvolvimento psicológico positivo em que a pessoa se caracteriza por: a) apresentar uma elevada confiança para despende o esforço necessário para ser bem sucedida em tarefas desafiantes; b) fazer atribuições positivas acerca dos acontecimentos que vão suceder no presente e no futuro; c) manifestar perseverança em relação aos objectivos definidos, e, quando necessário mostrar-se capaz de redireccionar os meios para atingir os fins; d) revelar capacidade para recuperar de adversidades (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Segundo Luthans & Avolio (2003), existem quatro capacidades psicológicas positivas que melhor definem os critérios anteriormente definidos: auto-confiança, optimismo, esperança e resiliência.

A primeira refere-se á convicção que uma pessoa detém relativamente à sua capacidade para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de acção necessários para realizar com êxito uma tarefa específica num dado contexto. O optimismo alude ao estilo atribucional segundo o qual os acontecimentos positivos são atribuídos a causas pessoais, permanentes e universais, enquanto os acontecimentos negativos são interpretados com base em factores externos, temporários e específicos. A terceira capacidade, compreende o estado motivacional positivo, resultante da interacção entre: agência – grau em que o indivíduo crê ser capaz de atingir um dado objectivo; e definição de planos – capacidade para formular planos eficazes para alcançar esses mesmos objectivos (Snyder, 2000). E por último, a resiliência consiste num sistema básico de adaptação humana cujo funcionamento resulta da conjugação das vantagens/capacidades que cada pessoa possui, dos riscos a que está exposto, e dos factores de protecção/suporte psicológico a que pode recorrer (Masten, 2001).

Cameron, Bright e Caza (2004), encontraram uma relação positiva entre os níveis de virtuosidade definida com base nas características de perdão, confiança, integridade, optimismo e compaixão e os resultados ao nível da inovação, da qualidade e da retenção de clientes.

Os estudos têm mostrado que, colaboradores que possuíam uma maior saturação destas capacidades psicológicas evidenciaram um elevado desempenho nas organizações (Luthans, Avolio, Walumba e Li, 2005).

Outros estudos têm demonstrado que auto-confiança/auto-eficácia influencia positivamente o desempenho no local de trabalho (Stajkovic & Luthens, 1997).

Estudos sobre o desempenho de 59 gestores de uma cadeia de fast-food em relação á esperança mostraram que lojas geridas por gestores com níveis mais elevados de esperança tinham maiores lucros e apresentavam menores índices de *turnover* dos seus colaboradores do que lojas que eram geridas por gestores com índices de esperança menores. Além disso, os colaboradores dos gestores mais esperançosos encontravam-se significativamente mais satisfeitos com o trabalho, evidenciando assim uma influência dupla, bem-estar e produtividade (Peterson & Luthans, 2002).

Estudos sobre optimismo revelaram que indivíduos optimistas têm a maior probabilidade de entrar em ambientes onde acontecimentos positivos podem acontecer e acontecem efectivamente, mesmo que as condições não garantam um determinado resultado, as crenças positivas podem traduzir-se em resultados positivos pela mera acção de profecias auto-confirmatórias (Peterson & Chang, 2003). Indivíduos mais optimistas são mais facilmente motivados para o trabalho, têm maiores níveis de aspiração e objectivos mais ambiciosos, apresentam maior perseverança face a obstáculos e encontram-se mais satisfeitos com o trabalho (Luthans, 2002b). Existem ainda outras evidências de que gestores competentes atribuem os seus fracassos a erros corrigíveis, o que traduz um estilo optimista (Boyatzis, 1982).

Num estudo recente realizado na China demonstrou que a esperança, o optimismo e a resiliência analisados separadamente tiveram impactos positivos na performance, como também, nos comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores chineses (Zhong, 2007).

Deste modo, afigura-se particularmente importante desenvolver trabalhos nesta área, especialmente porque o sucesso de uma organização é largamente dependente do desempenho da sua força de vendas (Plank, 2001).

O desempenho segundo Borman e Motowidlo (1997) divide-se entre desempenho contextual, desempenho de tarefa e desempenho em termos de resultados.

Uma das formas de medir o desempenho contextual são os CCO, sendo definidos na literatura pelas acções que uma pessoa desenvolve por sua iniciativa, que melhoram a organização e/ou a equipa, e pelos quais a pessoa não recebe necessariamente qualquer recompensa (Cunha et al, 2006). Outra definição possível e a mais consensual na literatura é-nos proposta por Organ (1988), os CCO são “*os comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistemas de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização*”. Esta definição um pouco mais complexa, mas muito elucidativa deste tipo de comportamentos. O autor divide esta definição em três pontos-chave: discricionalidade, a não-recompensa e a eficácia.

Alguns são os trabalhos que ao longo de duas décadas e meia têm tentado operacionalizar este constructo, e com isso, contribuir para o desenvolvimento de novas dimensões da cidadania organizacional.

Neste estudo vão ser analisadas cinco facetas dos CCO detectadas e estudadas por Rego (1999), num estudo onde inquiriu 338 gestores de empresas a operar em Portugal, são elas: harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade, identificação com a organização e orientação para os clientes.

O primeiro diz respeito ao ter espírito de equipa, de camaradagem e não falar mal dos outros. Espírito de iniciativa, corresponde a adopção de comportamentos como trazer soluções para os problemas, fazer sugestões de melhoria da organização, apresentar soluções construtivas, tentar resolver problemas antes de apresenta-los ao chefe e procurar melhorar espontaneamente os próprios conhecimentos, competências e capacidades. A conscienciosidade, refere-se a comportamentos como avisar com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho, não tratar de assuntos pessoais durante o horário de trabalho, fazer o trabalho com rigor e seriedade. O quarto, identificação com a organização alude a comportamentos como ser leal à organização, fazer esforços extra para beneficiá-la e promover produtos e serviços da organização junto de familiares e amigos. E por último, orientação para os clientes, expõe comportamentos de prestar ajuda a um cliente em assuntos pessoais e falar delicadamente e empenhadamente com todo o tipo de clientes.

A procura de uma relação positiva entre CCO e eficácia organizacional ainda hoje é motivo de grande controvérsia na comunidade científica. Alguns estudos apontam para uma relação efectiva (Williams e Anderson, 1991; segundo Cunha et al., 2006, citando Drucker,

1993; Borman & Motowidlo, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994; segundo Cunha et al., 2006, citando Kim & Mauborgne, 1998; Rego & Jesuino, 1999b; Podsakoff & MacKenzie, 1997a), existindo outros estudos que demonstraram que a relação é inversa (Podsakoff et al., 1993; 1997; Dunlop & Lee, 2004), e por último, existem estudos que aludem para a existência de determinadas condições passíveis de reforçarem ou inibirem essa influência (Segundo Cunha et al., 2006, citando Thompson, 1967; Borman & Motowidlo, 1993 Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff & MacKenzie, 1997a; Organ, 1998a).

O desempenho na tarefa pode definir-se como “a eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo actividades que contribuem para o núcleo técnico, seja directamente através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indirectamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (Borman & Motowidlo, 1997).

Em contexto organizacional, o estudo da influência que as variáveis psicossociais exercem no desempenho reveste-se de grande importância, em termos dos benefícios que representam para as pessoas e para as organizações.

Neste estudo procura-se perceber e confirmar a relação existente entre CPP enquanto estado e o desempenho “intra-papel” e “extra-papel” em vendedores. Não obstante haver algumas investigações já realizadas sobre o assunto, o tema é ainda pouco abordado na literatura, o que justifica o seu aprofundamento. Uma segunda razão para a realização do presente trabalho prende-se com a sugestão para pesquisas futuras deixadas num estudo desenvolvido na china que enfatiza a necessidade em escolher outras medidas de desempenho mais “hard”, como produção, salário ou pagamento por mérito (Zhong, 2007). Outra razão encontrada é o contexto específico das vendas, área pouco conhecida, mas muito importante na era global em que vivemos, como também da crescente terciarização da economia ocidental. Um terceiro e último fundamento para a presente pesquisa, relaciona-se com o contexto geral, neste caso o português, onde são necessárias mais investigações não apenas sobre capital psicológico positivo, mas também sobre o desempenho em geral, visto contribuírem em muito para a vida das organizações.

O texto encontra-se organizado em duas secções:

A primeira secção consiste numa revisão teórica acerca da problemática em estudo e subdivide-se em três partes.

- A primeira parte explora o tema capital psicológico positivo, fazendo referência à razão do seu aparecimento no contexto organizacional, à definição do conceito, às

características que lhes estão associadas aos contextos propícios e como tem sido estudado na literatura.

- A parte seguinte explora o tema desempenho, analisando as dimensões desempenho de tarefa e desempenho contextual onde se aprofunda os comportamentos de cidadania organizacional, narrando quanto à sua definição, as dimensões que lhe estão associadas, a relação entre CCO e eficácia organizacional e os antecedentes referidos na literatura.

A segunda secção consiste no método, onde é caracterizado o design do estudo, assim como os participantes, os instrumentos utilizados e uma descrição detalhada do procedimento. A terceira secção prende-se com a análise de dados, onde se procede à verificação das qualidades métricas de cada instrumento utilizado e, posteriormente, à análise que tem por objectivo testar as hipóteses inicialmente formuladas. Por fim, na última secção são discutidos os resultados do estudo, de acordo com a literatura, assim como as implicações práticas dos resultados obtidos. São ainda identificadas eventuais limitações do estudo e dadas, em seguida, algumas sugestões para futuras investigações que se debrucem sobre este tema.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### *Enquadramento Geral*

A mutável competição intra e inter-organização faz com que muitas metas devam ser alcançadas em prazos cada vez mais curtos. A virtuosidade do tempo e do espaço introduz uma dimensão de trabalho que coage o indivíduo a uma adaptação cada vez mais complexa. A fronteira entre o espaço público e privado se desfaz, pressionando as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal. O indivíduo sente-se encurralado, muitas vezes como se não houvesse saída, pressionado pelos objectivos a atingir e resultados a apresentar. A procura incessante de actualização contínua de conhecimentos gera tensão e necessidade de administrar o tempo pessoal entre o estudo, o trabalho e a vida pessoal.

O objectivo deste capítulo é o de proceder a uma revisão da literatura sobre o capital psicológico positivo e o desempenho que passarei a descrever.

## Comportamento Organizacional Positivo

### *Abordagem Geral*

A psicologia enquanto ciência que estuda o comportamento humano emergiu segundo Luthans (2002a), fundamentada em três objectivos primordiais: reparar os problemas das pessoas, prevenir a sua ocorrência e reforçar as forças e os aspectos positivos das pessoas. No entanto, a psicologia á medida que foi evoluindo enquanto área de estudo foi-se focalizando mais nos défices, nas fraquezas e nos aspectos mais negativos do ser humano.

Uma pesquisa contemporânea realizada por Luthans (2002a) sobre a produção científica em psicologia, revelou a total preferência por estudos negativistas. O autor encontrou 200.000 artigos sobre o tratamento da doença mental, 80.000 sobre depressão, 65.000 sobre a ansiedade, 20.000 sobre o medo, 10.000 sobre a ira e apenas 1000 estudos sobre as capacidades positivas dos seres humanos. Mais tarde, Wright (2003), refere que a proporção de investigação encontrada é de 375 artigos negativos para 1 positivo. Estes dados revelam bem a fraca expressividade da abordagem positivista ao longo dos anos.

Segundo Cunha et al. (2007), a existência de poucos estudos sobre a positividade deve-se ao facto de os conceitos positivos serem frequentemente vistos como “menos sérios” e mais próprios de uma intitulada literatura popular onde a oferta de livros de auto-ajuda com presumíveis “poderes curativos” sustentados muitas vezes na fé individual, sem qualquer rigor científico. A investigação sobre as organizações centra-se nas “patologias” do trabalho: absentismo, stress e esgotamento, desmotivação, conflitos, resistência à mudança, insatisfação, entre outros aspectos.

Recentemente, um grupo de psicólogos tendo como principal defensor Martin Seligman vem alertando a comunidade científica para a necessidade de redireccionar a psicologia para o lado menos obscuro, o lado positivo. É neste enquadramento que surge uma nova corrente dentro da psicologia, centrada no estudo das forças, das virtudes e dos aspectos positivos da vida, orientados para o crescimento da auto-realização e do significado de vida das pessoas saudáveis e felizes (Seligman & Csikzentmihalyi, 2000), a psicologia positiva.

Esta nova vaga sublinha a necessidade para que as organizações sejam lideradas e geridas do um modo positivo, emergindo o comportamento organizacional positivo (COP), resultando daí efeitos positivos para os trabalhadores, e por sua vez, para o próprio desempenho das organizações. Um dos ensinamentos clássicos da psicologia é que se deve tentar apanhar os

trabalhadores a fazer alguma coisa certa para os recompensar, em vez de tentar apanhar a fazer alguma coisa errada para os punir (Luthans, 2002b).

O COP é definido na literatura como “o estudo e aplicação das capacidades e forças psicológicas positivamente orientadas, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para incrementar o desempenho no trabalho” (Luthans, 2002a).

O COP tem como objectivo, identificar as qualidades dos indivíduos, ajudá-los a descobrir formas de organização e trabalho que lhes permitam usufruir ao máximo das suas capacidades e criar ambientes organizacionais facilitadores do crescimento psicológico (Cunha et al., 2007).

Seguidamente, apresentaremos os três tipos de capital que emanam nas pessoas.

### Capital: Humano, Psicológico e Social

Na literatura psicológica é usual encontrar estes três tipos de capital que emanam nas pessoas, e que por sua vez, as torna um componente indispensável na vida das organizações. Neste sentido, é necessário distinguir o capital psicológico positivo do capital humano e capital social que se desenvolvem nos indivíduos nos vários papéis que desempenham.

O capital humano refere-se ao conhecimento, capacidades e competências derivadas da educação, da experiência e de destrezas (skills) específicas e identificáveis e pode manifestar-se sob as formas explícita ou tácita. O capital social refere-se aos contactos e laços que os membros de uma organização que estabelecem entre si e com o exterior (redes sociais), às expectativas mútuas que regulam as interações entre os indivíduos são as normas sociais. O capital psicológico alude ao nível de positividade e de crescimento pessoal facilitado pelo desenvolvimento de capacidades psicológicas positivas (Lopes e Cunha, 2005).

Estes três tipos de capital contribuem para o engrandecimento das organizações pelo simples facto de serem fonte de vantagem competitiva. No quadro 1 são apresentados para uma melhor análise dos mesmos.

Quadro 1 - Tipos de Capital Questões Fundamentais e Principais Mecanismos de Gestão

<b>Capital</b>	<b>Questão Fundamental</b>	<b>Principais Mecanismos Gestão</b>
<b>Capital Humano</b>	<i>O que sei ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento e Selecção</li> <li>- Formação</li> </ul> <span style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento Explícito</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coaching e Mentoring</li> <li>- Job Rotation</li> </ul> <span style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento Tácito</li> </ul>
<b>Capital Social</b>	<i>Quem conheço ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canais de Comunicação Abertos</li> <li>- Equipas de Trabalho Multifuncionais</li> <li>- Programas de Balanceamento Vida Trabalho</li> </ul>
<b>Capital Psicológico Positivo</b>	<i>Quem sou ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança Autêntica</li> <li>- Experiência de Mestria</li> <li>- Diversidade de Experiências</li> <li>- Feedback Positivo</li> </ul>

*Construído a partir de Lopes e Cunha (2005, citando Luthans & Youssef 2005)*

Passaremos de seguida a descrever o capital psicológico positivo enquanto estado em desenvolvimento.

### Capital Psicológico Positivo

O capital psicológico positivo são capacidades psicológicas que definem um estado de desenvolvimento psicológico positivo em que a pessoa se caracteriza por: a) apresentar uma

elevada confiança para despende o esforço necessário para ser bem sucedida em tarefas desafiantes; b) fazer atribuições positivas acerca dos acontecimentos que vão suceder no presente e no futuro; c) manifestar perseverança em relação aos objectivos definidos, e, quando necessário mostrar-se capaz de redireccionar os meios para atingir os fins; d) revelar capacidade para recuperar de adversidades (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Segundo Luthans & Avolio (2003), existem quatro capacidades psicológicas positivas que melhor definem os critérios anteriormente definidos: autoconfiança, optimismo, esperança e resiliência.

Existem porém outras capacidades psicológicas que podem ser estudadas devido ao facto de também contribuírem para o CPP, como o bem-estar psicológico, a felicidade e a inteligência emocional (Luthans, 2002a).

Seguidamente, apresentaremos as capacidades positivas bem como os estudos que as sustentam.

### Características Positivas: “*Capacidades Psicológicas*”

Segundo Luthans & Avolio (2003), existem quatro capacidades psicológicas positivas que melhor definem os critérios anteriormente definidos:

#### 1) Autoconfiança

Este conceito foi apresentado pelo ilustre investigador Albert Bandura e designado na literatura como auto-eficácia. Segundo Cunha et al. (2006, citando Bandura, 2000) os sujeitos ao não acreditarem que conseguem atingir os objectivos a que se propõem, e por sua vez, evitar os objectivos indesejados, eles não terão impulsos para a acção. A motivação move as pessoas a acreditar que conseguem chegar aos resultados desejados. Outra perspectiva coincidente é-nos oferecida por Luthans & Avolio (2003), que mencionam á convicção que uma pessoa detém relativamente á sua capacidade para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de acção necessários para realizar com êxito uma tarefa específica num dado contexto.

Alguns estudos têm demonstrado que esta característica influencia positivamente o desempenho no local de trabalho. Num estudo desenvolvido nos EUA permitiu identificar uma forte correlação entre auto-eficácia e desempenho (Stajkovic & Luthans, 1997). Luthans

(2002), numa investigação desenvolvida mais tarde, encontrou maior impacto da auto-eficácia do que as características da personalidade e satisfação com o trabalho.

## 2) Esperança

Snyder, psicólogo norte-americano é a grande referência sobre este tema. Segundo Snyder (2000), esperança compreende força de vontade, é o ser capaz de alcançar um objectivo estabelecido (willpower) e definição de um caminho, capacidade de formular planos eficazes para os atingir (waypower). É por si só um estado motivacional positivo proveniente da interacção entre dois blocos, a agência e definição de planos.

Esta característica positiva tem impactos significativos no desempenho quer em contexto desportivo, quer em contexto organizacional. Peterson e Luthans (2002), ao analisar o desempenho de 59 gestores de uma cadeia alimentar, os resultados foram bem elucidativos, ou seja, as lojas geridas por gestores com níveis superiores de esperança alcançavam maiores lucros e apresentavam menor *turnover* dos seus colaboradores do que as outras em que os gestores apresentavam índices de esperança inferiores. Além desta constatação, os investigadores detectaram ainda que os colaboradores dos gestores esperançosos encontravam-se significativamente mais satisfeitos com o trabalho. Cunha et al. (2007), referem que a investigação realizada sobre esta característica sugere que a esperança tem um impacte positivo nas realizações individuais em campos distintos da actividade humana, desde académicas às desportivas passando pela saúde emocional.

## 3) Resiliência

O pioneiro desta linha de estudos foi Norman Garmezy, sendo actualmente Ann Masten a principal estudiosa.

A resiliência consiste num sistema básico de adaptação humana cujo funcionamento resulta da conjugação das vantagens/capacidades que cada pessoa possui, dos riscos a que está exposto, e dos factores de protecção/suporte psicológico a que recorrer (Masten, 2001).

A resiliência é originada do latim, *resilio* significa retornar a um estado anterior, sendo utilizada na engenharia e física para definir a capacidade de um corpo físico voltar ao normal depois de ter sofrido uma pressão.

Nas ciências sociais, este constructo tem sido estudado em crianças e/ou grupos de indivíduos que vivem ou viveram em condições adversas e foram alargados para o estudo das reacções psicológicas diante de diversos tipos de situações traumáticas individuais, tais como violação e abuso sexual, bem como, traumas colectivos como são os casos de catástrofes ambientais, ataques terroristas, discriminação racial, entre outros acontecimentos marcantes.

Esta é sem duvida uma característica a explorar em próximos estudos por ser ainda muito pouco conhecida em contexto organizacional. Segundo Lopes e Cunha (2005), a resiliência no local de trabalho deverá resultar da equação das capacidades dos colaboradores perante determinados riscos/desafios e sob determinados constrangimentos/agentes facilitação que a organização lhes disponibiliza.

#### 4) Optimismo

Scheier e Carver (1985) são os maiores estudiosos deste constructo, definem-no como uma expectativa generalizada de que irão acontecer coisas boas. Outra definição de referência na literatura sobre esta característica é dada por Luthans. O optimismo pode ser definido como uma característica cognitiva e emocional que estimula expectativas de resultado positivas e/ou atribuições causais positivas (Luthans, 2002). Este constructo comporta duas componentes que se complementam, uma base cognitiva “fria” e uma componente emocional “quente”, que mobiliza a acção (Peterson, 2000).

Peterson e Chang (2003) referem que as expectativas de resultado positivo dependem da forma como os indivíduos explicam as causas dos acontecimentos negativos (externas ou internas). O locus de controlo é uma peça importante para analisar o optimismo e o pessimismo de um indivíduo no resultado de uma dada tarefa.

Os impactos de um estado de optimismo são múltiplos como se pode constatar na literatura sobre esta característica positiva. O optimismo influencia a persistência e a realização facilitando o sucesso num dado contexto (Seligman, 1998). Indivíduos mais optimistas apresentam maiores índices de motivação para o trabalho, têm maiores níveis de aspiração e objectivos mais ambiciosos e encontram-se mais satisfeitos com o trabalho (Luthans, 2002b). Sujeitos optimistas têm uma maior probabilidade de entrar em ambientes onde coisas positivas podem acontecer e acontecem efectivamente. Estas crenças positivas podem traduzir-se em resultados positivos pela mera acção de profecias auto-confirmatórias (Peterson & Chang,

2003). Existem ainda outras evidências de que gestores competentes atribuem os seus fracassos a erros corrigíveis, o que traduz um estilo optimista (Boyatzis, 1982).

Apresentadas as características, apresentaremos de seguida os ambientes organizacionais propícios ao seu desenvolvimento.

## **Desempenho**

### *Abordagem Geral*

O desempenho dos indivíduos nas organizações é um tópico desde há muito estudado no âmbito do Comportamento Organizacional e Gestão de recursos humanos.

Quando falamos em desempenho tendemos a centrar-nos numa perspectiva individual, no entanto, este conceito algumas vezes aparece associado a outros conceitos distintos como o de produtividade ou eficácia.

Segundo Cunha et al (2006), estes conceitos diferenciam-se na seguinte análise: a produtividade é como um sistema que utiliza os seus recursos para atingir os objectivos, sendo um constructo que vai para além da soma dos resultados individuais; a eficácia é relação entre os *outputs* e algum padrão ou expectativa, aludindo à medida de obtenção ou não dos objectivos organizacionais; e por fim, o desempenho que é a medida dos resultados individuais ou uma comparação entre as expectativas de desempenho e o desempenho real.

### Desempenho Individual

Segundo Murphy, Cleveland, Skatebo e Kinney (2004), o desempenho individual está intimamente relacionado com aquilo que as pessoas fazem na realidade e que pode ser observável e refere-se a acções que ocorrem no âmbito de uma função e que respondem a determinados padrões.

Motowidlo e Borman (1997), defendem que o desempenho individual pode ser concebido como o grau em que o indivíduo contribui para que a organização atinja os objectivos. De acordo com os autores, no desempenho individual destacam-se duas componentes, os comportamentos e os resultados. Dentro dos comportamentos, integram-se os

comportamentos que podem ser avaliados como positivos ou negativos em relação à eficácia organizacional. Dentro dos resultados enquadram-se as condições das pessoas ou coisas que são mudados devido ao desempenho e que, conseqüentemente, prejudicam ou facilitam o alcance dos objectivos organizacionais. Ainda dentro das subdivisões do desempenho, Borman e Motowidlo (1997) defende que o desempenho se divide entre desempenho contextual, desempenho de tarefa e desempenho em termos de resultados.

São várias as razões pelas quais é importante distinguir entre desempenho inerente à função e desempenho extra papel.

Seguidamente apresentaremos as diferenças e similitudes das duas tipologias do desempenho.

### Desempenho de Tarefa e Desempenho Contextual

O desempenho na tarefa pode definir-se como “a eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo actividades que contribuem para o núcleo técnico, seja directamente através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indirectamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (Borman & Motowidlo, 1997). Assim, o desempenho de tarefa refere-se à eficácia com que os indivíduos desempenham as actividades técnicas ou de fornecimento de produtos ou serviços.

Borman e Motowidlo (1997) teorizam que o desempenho contextual contribui positivamente para manutenção e melhoria do ambiente organizacional, social e psicológico necessário para o funcionamento eficaz do núcleo. E neste sentido, é conceptualmente distinto do desempenho de tarefa por três razões: A primeira razão, o desempenho de tarefa tem diferenças significativas entre funções, já as actividades que caracterizam o desempenho contextual são geralmente consistentes; a segunda razão, as actividades inerentes ao desempenho de tarefa são facilmente identificáveis e prescritas ao contrário das actividades de domínio contextual; a terceira e última razão, os constructos preditores do desempenho contextual e de tarefa são diferentes; o desempenho de tarefa relaciona-se com variáveis cognitivas e o contextual relaciona-se mais com variáveis de personalidade (Beaty, Murphy & Cleveland, 2001; Borman & Motowidlo, 1997).

As categorias comportamentais que integram este constructo estão inseridas no Quadro seguinte.

Quadro 2 - Dimensões Contextuais e de Tarefa do Desempenho

DOMÍNIOS DESEMPENHO	CATEGORIAS / TIPOLOGIA	DIMENSÕES
<b>Desempenho de Tarefa</b>	Actividades que contribuem directamente para o núcleo técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender produtos na loja, operar uma máquina na fábrica, etc..</li> </ul>
	Apoio e suporte ao núcleo técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento, supervisão coordenação, recrutamento e selecção de pessoal, etc..</li> </ul>
<b>Desempenho Contextual</b>	Persistência com entusiasmo e esforço extra quando necessário para executar com sucesso as próprias tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perseverança e Conscienciosidade</li> <li>• Esforço extra no exercício do cargo</li> </ul>
	Voluntariado para levar a cabo tarefas que não fazem, formalmente, parte da própria função	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugestão de melhorias organizacionais</li> <li>• Tomada de iniciativa e assunção de responsabilidades extra</li> <li>• Sugestões construtivas</li> <li>• Auto-desenvolvimento</li> </ul>
	Ajuda e cooperação com os outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência/ajuda aos clientes</li> <li>• Cortesia organizacional</li> <li>• Desportivismo</li> <li>• Altruísmo</li> <li>• Ajuda aos colegas de trabalho</li> </ul>
	Cumprimento das regras e procedimentos organizacionais, mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento das ordens e regulamentos e respeito pela autoridade</li> <li>• Obediência aos valores e políticas organizacionais</li> <li>• Conscienciosidade</li> <li>• Cumprimento dos prazos</li> <li>• Virtude cívica</li> </ul>
	Apoio e defesa dos objectivos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealdade organizacional</li> <li>• Preocupação com os objectivos da unidade</li> <li>• Permanência na organização em períodos difíceis e representação favorável da organização perante Outsiders</li> <li>• Protecção da organização</li> </ul>

No seguinte capítulo, apresentaremos uma das formas de desempenho extra-papel, o desempenho contextual bem como os comportamentos de cidadania organizacional.

### CCO – Uma forma de medir desempenho contextual

Diferentes tipos de desempenho extra papel têm sido identificados, incluindo comportamentos pró sociais, comportamentos espontâneos e comportamentos contextuais. Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) são considerados como subdivisões dentro dos comportamentos pró sociais. Brief & Motowidlo, 1986 (citados por George & Bettenhausen, 1990) designaram como comportamentos pró sociais os comportamentos que os membros de uma organização adoptam que beneficiam uma pessoa, grupo ou organização aos quais são dirigidos.

A definição mais citada na literatura sobre esta temática, é proposta por Organ (1988), os CCO são “*os comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistemas de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização*”.

Esta definição, segundo Organ (1988), tem três pontos-chave: discricionalidade, a não-recompensa e a eficácia. O primeiro, comportamento discricionário é o que não é prescrito pelo papel ou descrição de funções e portanto não está abrangido nos termos do contracto entre o indivíduo e a organização. Trata-se aqui de acções realizadas por uma escolha pessoal, a não execução das mesmas não devem ser puníveis nem exigidas pela organização. No entanto, Organ (1997) destaca dois grandes problemas:

I. Muitos comportamentos avaliados são considerados parte integrante do cargo pelos observadores, como também, pelos executantes desse mesmo cargo (Morrison, 1994);

II. Os papéis evoluem e o seu conteúdo não é estático. Isto surge, por exemplo, devido às relações líder/subordinado se alterarem. Por outro lado, se definirmos os papéis em termos das expectativas oriundas de quem os executa, devemos admitir que eles terão conteúdo diferente

consoante o modelo de referência. Neste sentido, deve-se evitar a referência ao comportamento de extra-papel na definição do CCO.

O segundo atributo da definição – a não-recompensa. O autor explicou este atributo do seguinte modo: a adopção deste tipo de comportamento não seja, directa ou formalmente, recompensado pelo sistema de recompensa na organização. No entanto, o autor reconhece algumas fragilidades na definição deste ponto, um indivíduo pode não ser retribuído directamente pelos CCO que adopta, mas pode influenciar a impressão na sua chefia para promoção ou incremento salarial. Neste sentido, Organ (1988) admitiu que este tipo de situação possa ocorrer, mas de uma forma que não seja, contratualmente garantida, mas sim, de uma forma indirecta e incerta.

Na década seguinte, após uma contínua experiência nesta área de investigação, Organ (1997), foi mais longe, abandonando estes dois primeiros atributos da sua definição, devido em grande parte a estes dois argumentos:

I. Um bom desempenho de papel não origina obrigatoriamente recompensas, isto ocorre, devido à inexistência de incentivos contratualmente contemplados por qualquer comportamento que um indivíduo possa adoptar, incluindo o desempenho técnico ou mesmo uma inovação brilhante.

II. Os CCO podem promover recompensas por via indirecta, nomeadamente por meio de boas notas obtidas nas avaliações de desempenho, e que por sua vez produzirá efeitos nas promoções e remunerações (Orr et. al. 1989; Rego, 1999).

Perante tais críticas, o autor abandona os dois primeiros requisitos conceptuais, sublinhando a importância do último atributo, o da eficácia. Com os trabalhos realizados por Borman & Motowidlo (1993, 1997); Motowidlo et. al. (1997), emerge um novo olhar e uma nova forma de encarar esta temática, o desempenho contextual, segundo Organ, absorve por completo a noção clássica de cidadania organizacional.

Seguidamente apresentaremos as dimensões que compõem os CCO.

## Dimensões da Cidadania Organizacional

A cidadania organizacional representa indubitavelmente, um constructo multidimensional. Ao longo dos anos, emergiram várias categorias factoriais, demonstrando a problemática teórica do constructo em análise.

As primeiras categorias que despontaram na literatura foram o altruísmo e a obediência geral. A primeira respeitava a comportamentos directa e intencionalmente dirigidos a pessoas específicas, ajudar os colegas, acções de voluntariado não requeridas, etc. Enquanto que os de obediência geral (que mais tarde foram rebaptizados por conscienciosidade) assumiam uma componente mais indirecta e impessoal, estes comportamentos eram descritos da seguinte forma: a pontualidade, não gastar recursos da organização para tratar de assuntos pessoais, não fazer intervalos desnecessários, entre outros (Smith et. al., 1983).

Mais tarde, após os contributos teóricos de Organ (1988a), Podsakoff et al (1990, 1993) e Mackenzie et al (1991, 1993), enumeram um elenco mais vasto de dimensões. A conscienciosidade, o desportivismo, a virtude cívica, altruísmo e a cortesia. A primeira compreende comportamentos que ultrapassam os requisitos mínimos ou os normalmente esperados. A segunda reporta-se a evitar queixas perante problemas, tolerando circunstâncias incómodas sem lamentos excessivos. A virtude cívica é caracterizada pelo envolvimento e participação responsável na vida política da organização. O altruísmo alude a comportamentos de ajuda a pessoas específicas com problemas ou tarefas mais complicadas. E por último, a cortesia, esta é entendida como adaptação do comportamento de forma a prevenir a ocorrência de situações problemáticas com os outros.

Após uma revisão exaustiva sobre as dimensões que caracterizam os CCO existentes na literatura, Podsakoff et al (2000), identificaram 30 formas potencialmente diferentes de cidadania, embora se pudesse analisar à luz de sete grandes dimensões. Os comportamentos de ajuda, o desportivismo, a lealdade organizacional, a obediência organizacional, a iniciativa individual, a virtude cívica e o auto-desenvolvimento. A primeira integra o altruísmo, a cortesia, o pacifismo e o encorajamento. Estas distintas formas saturam um único factor. Esta dimensão é a mais citada na literatura. O desportivismo pode ser encarado como uma categoria positiva, ou seja, não ficar ofendido, quando algo não corre bem, ou quando alguém não segue um determinado conselho, como também, sacrificar interesses pessoais em prol do grupo. A lealdade organizacional inclui a internalização e aceitação das regras, regulamentos, procedimentos organizacionais. Esta categoria é considerada por alguns autores, como sendo,

comportamento próprio do papel. No entanto, quando um empregado obedece religiosamente todas as regras, mesmo quando ninguém o observa, este é considerado um bom cidadão. A iniciativa individual inclui actos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista o melhoramento das próprias tarefas e desempenho organizacional. A delimitação das fronteiras desta categoria gera muita controvérsia, o que é CCO, o que será próprio do papel. A virtude cívica representa um interesse na organização como um todo e na defesa desses interesses, fazendo uma monitorização do ambiente. E para finalizar, o auto-desenvolvimento, inclui comportamentos voluntários que as pessoas desenvolvem para melhorar as suas competências, conhecimentos e aptidões. Esta dimensão não tem recebido confirmação empírica na literatura, embora deva ser distinguida devido à sua óbvia importância na melhoria da eficácia organizacional.

Em dois estudos desenvolvidos por Rego (1999, 2000), em empresas portuguesas encontrou as seguintes conclusões. No primeiro estudo, inquiriu 338 chefias/gestores, e no segundo estudo, pesquisou os CCO de 294 colaboradores, emergindo quatro dimensões. A harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, a conscienciosidade e a identificação com a organização. A primeira relaciona-se com o espírito de camaradagem, partilha de conhecimentos e experiência, não falar mal dos outros, lamentar-se dos privilégios dos outros e ter espírito de equipa. O segundo, significa trazer soluções de melhoria para a organização, apresentar soluções construtivas, tentar resolver problemas antes de o apresentar à chefia e procurar melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades de forma espontânea. A conscienciosidade incorpora comportamentos como fazer o seu trabalho com rigor e seriedade, avisar com antecedência as chefias directas as suas ausências ao trabalho e não tratar de assuntos pessoais no horário de trabalho. E por fim, a identificação com a organização diz respeito a comportamentos de lealdade, promover produtos junto dos familiares e amigos.

Num outro estudo realizado na china, Farh et. al. (2004), identificaram dez dimensões de CCO. Uma categoria que não tinha sido encontrada noutros estudos com organizações ocidentais, a participação no bem-estar social. E outras, que têm recebido moderada atenção, como são o caso: a harmonia interpessoal; protecção dos recursos da empresa, manutenção do local de trabalho limpo e auto-formação. Foi verificado também, que existiam algumas dimensões encontradas a ocidente que não foram encontradas a oriente, como é o caso: desportivismo; cortesia e participação advocatória.

Existem algumas razões empíricas para pensar que os contextos sociais e culturais podem interferir nas concepções acerca do que é ou não comportamentos de cidadania organizacional Lam et. al. (1999), Farh et. al. (2004).

Farh e colaboradores (2004), perante esta evidência empírica, sugeriram outra classificação, agrupando-os em quatro macro-dimensões. A primeira a sociedade, que se refere à promoção da reputação da empresa e participação no bem-estar social. Seguidamente a organização, que compreende a participação activa nas actividades organizacionais, protecção dos recursos da empresa e voz. A terceira dimensão, o grupo, na ajuda aos colegas de trabalho e harmonia interpessoal. E finalmente, o individuo, manter o local de trabalho limpo, comportamentos voluntários de iniciativa e auto-formação.

Identificadas as dimensões que suportam o constructo, apresentaremos de seguida as relações existentes entre os CCO e a eficácia organizacional.

### CCO e Eficácia Organizacional

Em contexto organizacional, o estudo da influência que as variáveis psicossociais exercem no desempenho reveste-se de grande importância, em termos dos benefícios que representam para as pessoas e para as organizações.

A procura de uma relação positiva entre CCO e eficácia organizacional ainda hoje é motivo de grande controvérsia na comunidade científica. Alguns estudos apontam para uma relação efectiva (Williams e Anderson, 1991; segundo Cunha et al., 2006, citando Drucker, 1993; Borman & Motowidlo, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994; segundo Cunha et al., 2006, citando Kim & Mauborgne, 1998; Rego, 1999b; Rego & Jesuino, 1999b; Podsakoff & MacKenzie, 1997a), existindo outros estudos que demonstraram que a relação é inversa (Podsakoff et al., 1993; 1997; Dunlop & Lee, 2004), e por último, existem estudos que aludem para a existência de determinadas condições passíveis de reforçarem ou inibirem essa influência (Thompson, 1967; Borman & Motowidlo, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff & MacKenzie, 1997a; Organ, 1998a).

Williams e Anderson (1991) propuseram, numa instância, uma tipologia multidimensional relativamente aos CCO, que considera duas categorias comportamentais distintas: os CCOO, que beneficiam a organização em geral (ex. avisar previamente perante a necessidade de faltar ao trabalho ou aderir a regras informais estabelecidas para manter a

ordem), e os CCOI, que se dirigem a outros indivíduos, em particular, contribuindo indirectamente para o êxito da organização (ex. ajudar colegas que estiveram ausentes ou manifestar um interesse pessoal pelas pessoas em redor).

Segundo Cunha et al. (2006, citando Drucker (1993) e Kim & Mauborgne (1998), os CCO contribuem para a promoção do conhecimento colectivo da organização, como também para a melhoria da qualidade das decisões.

Borman e Motowidlo (1993), este tipo de comportamentos contribuem para a satisfação, fidelização e aumento de clientes da organização.

Podsakoff e MacKenzie (1997a) baseando-se em investigações anteriores estes autores enumeram várias razões possíveis pelas quais os comportamentos de cidadania organizacional contribuirão para a eficácia organizacional: a) os CCO reduzem a necessidade de utilização de recursos valiosos para funções de mera manutenção; b) libertam estes recursos para fins mais produtivos; c) promovem o aumento da produtividade dos colegas e gestores; d) servem como meios efectivos de coordenação das actividades inter e intragrupos de trabalho; e) melhoram a capacidade da organização para atrair e reter os indivíduos mais competentes, por torná-la um local mais atractivo para trabalhar; f) facilitar a estabilidade do desempenho organizacional; g) facilitar a adaptação da organização às mudanças ambientais; h) aumentar a produtividade dos colegas de trabalho.

Rego (1999b), num estudo realizado em Portugal, numa organização com várias agências, estes autores verificaram que as agências com melhores indicadores de eficácia eram aquelas onde os CCO eram mais marcados.

Outros estudos que demonstraram que a relação é inversa podem ser resumidos da seguinte forma que passarei a descrever.

Podsakoff et al. (1997) enfatizam a possibilidade de numa organização existirem unidades eficazes que têm menos pressões e mais satisfeitas e que por sua vez têm mais tempo disponível para adoptar CCO, enquanto que outras unidades menos eficazes devido às pressões exercidas têm menos tempo para os adoptar. Neste caso é evidente que o desempenho das unidades é que causa os CCO.

Dunlop e Lee (2004), estes investigadores procuraram testar em que medida os CCO e comportamentos desviantes explicavam o desempenho de lojas de uma cadeia alimentar. Os resultados foram surpreendentes, os comportamentos desviantes relacionavam-se mais com o desempenho.

E por último, os estudos que aludem para a existência de determinadas condições passíveis de reforçarem ou inibirem essa influência.

Segundo Cunha et al. (2006), citando Thompson (1967), as tecnologias subjacentes a cada organização podem reforçar ou inibir a influência de CCO. O grau de dependência e cooperação dos membros de uma equipa no processo produtivo podem determinar o grau de importância certos comportamentos de cidadania para o desempenho organizacional.

Borman & Motowidlo (1993), sugeriram que algumas das dimensões que compreendem os CCO são mais apropriadas e importantes para determinados tipos de organização do que outras. Empresas de prestação de serviços têm necessidade de comportamentos focalizados nos clientes, enquanto que existem outras que devido à sua especificidade sejam organizadas em equipas, exista uma carência em comportamentos de ajuda, cooperação e cortesia entre os seus membros.

Podsakoff e MacKenzie (1994; 1997a), referem a pertinência que os CCO podem traduzir-se em eficácia a médio-longo prazo, os sistemas de recompensas assentes unicamente no desempenho individual ou por outro lado, no desempenho da equipa.

No capítulo seguinte, apresentaremos os antecedentes dos CCO.

### Antecedentes dos CCO

Se os CCO contribuem para a eficácia organizacional, torna-se indispensável estudar as razões que levam as pessoas a adoptá-los. Neste sentido, muitos são os autores que através das suas investigações procuraram descobrir “pistas” de forma a iluminar os antecedentes que estão por detrás de tais tipos de comportamentos. As linhas de investigação que emergiram sobre esta temática, apontam para várias possibilidades teóricas, como são os casos: das atitudes (satisfação, justiça, envolvimento), as características personalistas, as características do trabalho, a tipologia de liderança, as práticas de recursos humanos, a coesão grupal, entre outras menos expressivas mas também importantes.

Alguns estudos realizados por Organ & Ryan (1995), sugerem que as atitudes têm um maior poder explicativo do que as características de personalidade.

O papel da satisfação enquanto antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional

Organ & Ryan (1995) na revisão meta-analítica que realizaram sobre os preditores atitudinais e disposicionais nos CCO identificaram a satisfação, a justiça e o envolvimento organizacional como os únicos correlatos de medidas de um só factor dos CCO. Schappe (1998, segundo Cunha et al., 2006), refere que a satisfação tem sido o preditor dos CCO mais estudado por parte dos investigadores que tentam explicar a sua causa, dando como exemplo os estudos de Bateman & Organ (1983), Moorman (1993), Motowidlo, Organ & Lingl (1995), Puffer e Williams & Anderson (1991). Todos estes estudos encontraram uma relação positiva entre a satisfação e a frequência percebida de CCO.

A importância do estudo das atitudes em contexto organizacional, em especial da satisfação, reside no seu poder preditivo dos comportamentos dos colaboradores, que têm implicações ao nível da eficácia organizacional. Contudo, os muitos estudos realizados no âmbito da relação entre as atitudes de satisfação com o trabalho e o desempenho intrapapel, nem sempre se têm revelado consistentes (Iaffaldano & Muchinsky; cit. por Spector, 1997, segundo Cunha et al., 2006).

Uma possível explicação para as diferenças de resultados encontradas entre os diferentes estudos, assenta na já anteriormente referida dificuldade em operacionalizar a variável desempenho e na ausência de uma uniformidade, por um lado, e de um maior controlo sobre as medidas de satisfação utilizadas nas diferentes investigações, por outro.

Rego (2000), salienta esta predominância explicativa da componente cognitiva da satisfação, dando especial ênfase às percepções de justiça como preditores do CCO. Este facto está de acordo com Moorman (1993) que apoiado nos estudos de Organ & Konovsky (1989) uma relação directa e mais pura entre as percepções de justiça e os CCO. Esta relação levou Organ & Konovsky (1989) a aplicar a teoria da troca social (Blau, 1964; cit. por Organ & Konovsky, 1989) aos comportamentos de cidadania. Estes autores sugerem que os empregados baseiam as suas decisões de aumentarem a frequência dos comportamentos de cidadania com base na sua necessidade para actuarem reciprocamente em relação ao tratamento justo dos seus supervisores ou da organização em geral. Apesar da crescente importância da percepção de justiça como preditor do CCO, Organ e Ryan (1995), na sua meta-análise não conseguiram apoiar a hipótese de que a justiça fosse um preditor superior dos CCO.

Os estudos que incidem ao nível da influência que as atitudes de satisfação exercem nos comportamentos de cidadania organizacional parecem sugerir que as duas dimensões propostas Williams e Anderson (1991) – Comportamentos de cidadania organizacional dirigidos aos indivíduos (CCOI) e Comportamentos de cidadania organizacional dirigidos para a organização

(CCOO) – sofrem um efeito diferencial por parte de dimensões distintas da satisfação. Neste enquadramento, Williams e Anderson (1991), recorrendo a medidas de CCO pela chefia, demonstraram, efectivamente, que a satisfação intrínseca (satisfação com o trabalho em si) parece influenciar principalmente os CCOI e a satisfação extrínseca (satisfação com o salário, com as oportunidades na organização, com a supervisão, etc.) os CCOO. Os comportamentos mais direccionados para os outros indivíduos na organização podem também ser directamente influenciados pela satisfação com os colegas, a qual pode estar relacionada por exemplo com a coesão do grupo de trabalho.

Kidwell, Mossholder & Bennet (1997, citados por Cunha et al., 2006), verificaram que a coesão do grupo tem efeito nos comportamentos de cidadania, particularmente na dimensão de cortesia que, tal como o altruísmo, pode estar incluída nos CCOI. Este efeito deve-se provavelmente ao facto da coesão potenciar um aumento na qualidade das relações de trabalho e, por sua vez, uma maior satisfação com os colegas que favorece os comportamentos de ajuda em relação aos mesmos como forma de reforçar e manter esta relação positiva.

Noutra perspectiva, segundo Cunha et al. (2006, citando Shore & Wayne, 1993), os CCOO parecem estar mais ligados à justiça percebida (quer da parte do supervisor, quer em relação às práticas e políticas organizacionais) e ao suporte organizacional percebido que são as crenças globais dos indivíduos em relação ao quanto a organização valoriza os seus contributos e se preocupa com o seu bem-estar.

## Objectivos e Hipóteses de Investigação

O comportamento organizacional positivo é definido na literatura como “o estudo e aplicação das capacidades e forças psicológicas positivamente orientadas, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para incrementar o desempenho no trabalho” (Luthans, 2002a).

Segundo Luthans & Avolio (2003), existem quatro capacidades psicológicas positivas que melhor definem os critérios anteriormente definidos: autoconfiança, optimismo, esperança e resiliência.

Como já foi referido anteriormente, poucos estudos têm sido desenvolvidos em Portugal para averiguar o impacto destas forças psicológicas no desempenho. Um olhar mais atento na literatura sobre esta temática remete-nos a estudos realizadas nos E.U.A e na China.

Um estudo sobre a auto-confiança/auto-eficácia demonstrou que esta característica positiva influencia positivamente o desempenho no local de trabalho (Stajkovic & Luthens, 1997).

Segundo Boyatzis (1982), gestores competentes atribuem os seus fracassos a erros corrigíveis, o que traduz um estilo optimista. Outros estudos sobre optimismo revelaram que indivíduos optimistas têm a maior probabilidade de entrar em ambientes onde acontecimentos positivos podem acontecer e acontecem efectivamente, mesmo que as condições não garantam um determinado resultado, as crenças positivas podem traduzir-se em resultados positivos pela mera acção de profecias auto-confirmatórias (Peterson & Chang, 2003). Indivíduos mais optimistas são mais facilmente motivados para o trabalho, têm maiores níveis de aspiração e objectivos mais ambiciosos, apresentam maior perseverança face a obstáculos e encontram-se mais satisfeitos com o trabalho (Luthans, 2002b). Cameron, Bright e Caza (2004), encontraram uma relação positiva entre os níveis de virtuosidade definida com base nas características de perdão, confiança, integridade, optimismo e compaixão e os resultados ao nível da inovação, da qualidade e da retenção de clientes.

Estudos em lojas geridas por gestores com níveis mais elevados de esperança tinham maiores lucros e apresentavam menores índices de *turnover* dos seus colaboradores do que lojas que eram geridas por gestores com índices de esperança menores. Além disso, os colaboradores dos gestores mais esperançosos encontravam-se significativamente mais satisfeitos com o trabalho, evidenciando assim uma influência dupla, bem-estar e produtividade (Peterson & Luthans, 2002).

Os estudos têm mostrado que, colaboradores que possuíam uma maior saturação destas capacidades psicológicas evidenciaram um elevado desempenho nas organizações (Luthans, Avolio, Walumba e Li, 2005).

Num estudo recente realizado na China demonstrou que a esperança, o optimismo e a resiliência analisados separadamente tiveram impactos positivos na performance, como também, nos comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores chineses (Zhong, 2007).

O desempenho dos vendedores pode-se dividir, como vimos anteriormente em várias subdivisões. Desta forma, neste estudo pretende-se avaliar a relação das CPP e desempenho intra papel pelo que se coloca a seguinte hipótese:

- **Hipótese I:** Vendedores com maiores índices de CPP obtenham um maior desempenho de tarefa.

Na literatura são vários os estudos que demonstram uma relação positiva entre comportamentos extra papel e eficácia organizacional e desempenho individual (MacKenzie et al., 1993; MacKenzie et al., 1998; Zhong, 2007). Neste sentido, pretende-se também avaliar a relação existente entre as CPP e o desempenho extra-papel dos vendedores pelo que se coloca a seguinte hipótese:

- **Hipótese II:** Vendedores com maiores índices de PsyCap obtenham um maior desempenho contextual.

Alguns estudos apontam para uma relação efectiva entre os CCO e a eficácia organizacional (Williams e Anderson, 1991; segundo Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2006, citando Drucker, 1993; Borman & Motowidlo, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994; segundo Cunha et al., 2006, citando Kim & Mauborgne, 1998; Rego, 1999b; Rego, 1999b; Podsakoff & MacKenzie, 1997a). O desempenho contextual aumenta o desempenho de tarefa porque lubrifica a maquinaria social da empresa reduzindo o atrito aumentando a sua eficiência (Borman e Motowidlo 1997; Podsakoff et al. 1997; Borman e Penner 2001).

Por conseguinte, pode colocar-se a seguinte hipótese:

- **Hipótese III:** Vendedores com elevado desempenho contextual também manifestem elevado desempenho de tarefa.

## MÉTODO

Neste capítulo é dado a conhecer a organização onde foi recolhida a amostra, os participantes que contribuíram para a realização deste estudo, o design utilizado na investigação, o instrumento utilizado e o procedimento.

### *Caracterização da organização*

O presente estudo foi realizado numa organização portuguesa de prestação de serviços de grandes dimensões. A organização tem cerca de 950 lojas distribuídas por todo país. É uma organização líder num determinado segmento onde actua e em expansão em outros segmentos de mercado. Uma organização com uma cultura herdada dos seus longos anos de existência.

### *Participantes*

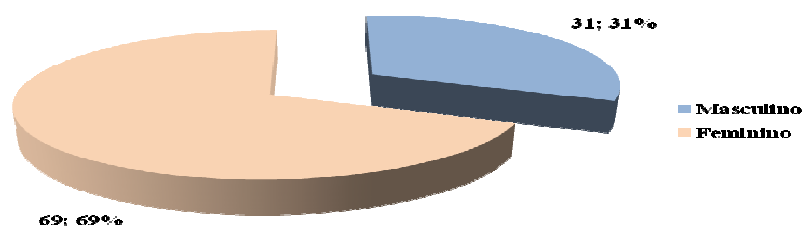
A amostra deste estudo foi constituída por vendedores de uma organização de prestação de serviços. Os vendedores de cada loja estão agrupados em equipas, o número de elementos difere consoante a grandeza de cada unidade. A maior parte das tarefas são realizadas autonomamente, e cada vendedor contribui para o volume global de cada unidade, não existindo nenhuma comparticipação financeira para os objectivos individuais de cada elemento.

Participaram no estudo 100 vendedores e 53 supervisores, num total de 53 lojas tendo sido construídas 100 díades. Cada díade é assim constituída pelos questionários de um vendedor, pela avaliação do supervisor sobre esse vendedor e o output final de cada vendedor numa dada tarefa. Não foram recolhidos dados demográficos dos supervisores pelo que se apresentam aqui apenas os dados apresentados aos vendedores.

O método de amostragem utilizado foi não probabilístico, ou, mais especificamente, foi o método por conveniência pois os dados foram recolhidos apenas numa empresa tendo, no entanto a vantagem de, ao desenvolver o estudo numa só organização, se controlar melhor quaisquer efeitos devidos a variáveis macro. O método de amostragem por conveniência baseia-se na premissa de que se selecciona a amostra em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos que constituem a população alvo (Hill & Hill, 2000).

Dos 100 vendedores que responderam aos questionários 69 são do sexo feminino (69%) e 31 do sexo masculino (31%) (Figura 1).

Figura 1: Distribuição dos participantes segundo o género.

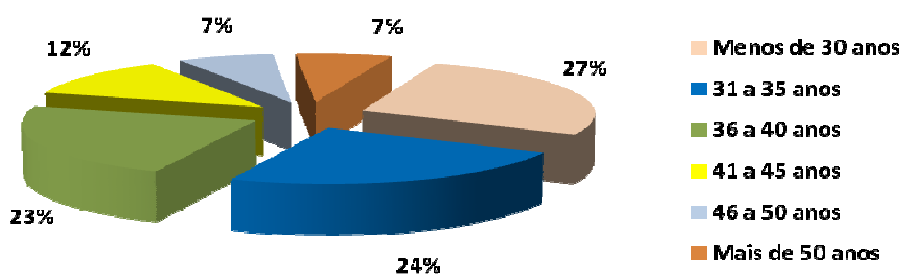


Cada vendedor foi também questionado acerca da idade, habilitações literárias, antiguidade na organização e função respectivamente. As categorias de habilitações literárias foram criadas tentando abarcar as mais comuns (9º ano, 12º ano e Licenciatura).

Relativamente à idade, os indivíduos indicaram a sua idade exacta, tendo posteriormente sido criadas seis classes etárias.

Apresentam-se em seguida os gráficos que caracterizam a amostra relativamente às variáveis demográficas.

Figura 2: Distribuição dos participantes de acordo com as classes etárias



Como se pode verificar no gráfico anterior, o agrupamento efectuado resultou numa distribuição não equitativa dos sujeitos pelas categorias criadas. É possível comprovar que mais de 70% dos participantes se encontram nas categorias abaixo dos 40 anos de idade.

Em relação ao nível de escolaridade, como se pode verificar na figura seguinte, a maioria dos indivíduos têm até ao 9º ano como habilitações literárias.

Figura 3: Distribuição dos participantes de acordo com o nível de escolaridade.

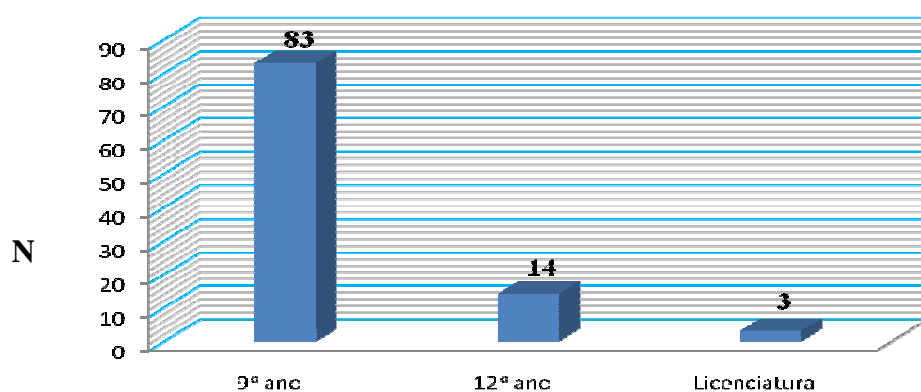
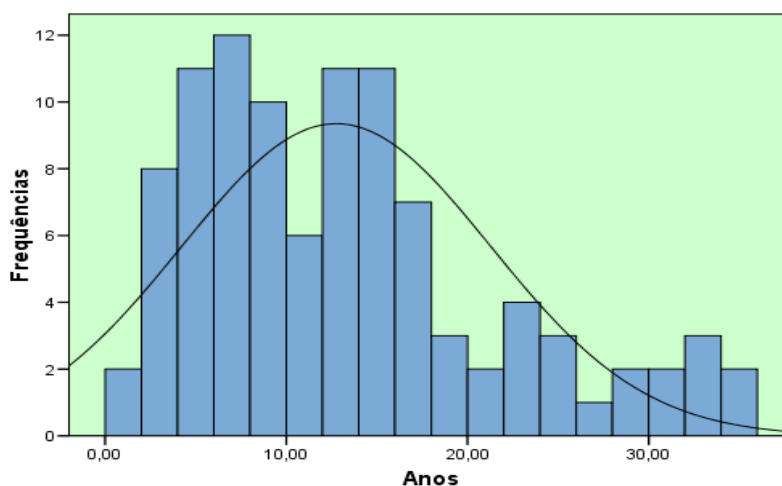
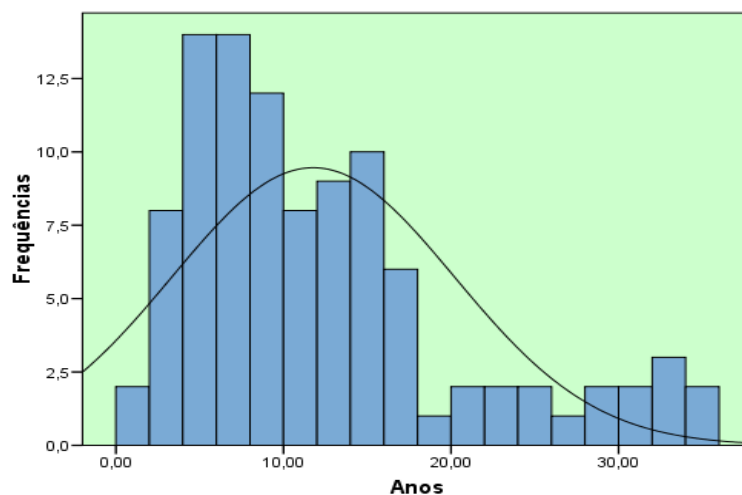


Figura 4 - Distribuição dos participantes de acordo com a antiguidade na empresa.



Pode-se verificar através da análise do gráfico anterior que a empresa em estudo conta com colaboradores na sua grande maioria entre os 4 e 18 anos de antiguidade na organização. É ainda de salientar que um número não desprezável de vendedores tem mais de 20 anos de antiguidade na empresa em estudo.

Figura 5 - Distribuição dos participantes de acordo com a experiência de vendas.



Pode-se verificar pelo gráfico anterior que a experiência na função dos funcionários da empresa em estudo é muito semelhante à antiguidade na organização, existindo predomínio na experiência entre os 4 e 18 anos. É ainda de salientar a existência de um número não desprezável de vendedores com mais de 20 anos de experiência na função.

### ***Delineamento do estudo***

O presente estudo é um estudo correlacional por pretender explorar as relações existentes entre capital psicológico positivo, desempenho de tarefa e desempenho contextual. Recorrendo à tipologia de Campbell e Stanley (1966 cit. por D'Oliveira, 2002), nos estudos correlacionais são pesquisadas relações entre as variáveis em estudo. A definição de qual a causa e qual o efeito, é algo que é feito pelo investigador. A possibilidade de existirem variáveis moderadoras das relações em estudo é ilustrativa de um menor controlo de explicações alternativas para a causalidade, neste tipo de trabalho.

### ***Instrumento***

No que diz respeito à operacionalização das variáveis em estudo, a mesma processa-se com base em três instrumentos:

- “PsyCap”, adaptada à população portuguesa pelo Dr. Miguel Lopes (2007) (neste estudo designada por Escala A – Capital Psicológico Positivo);
- CCO adaptada à população portuguesa por Prof. Dr. Arménio Rego (2000) (Escala B – Desempenho Contextual);
- Output individual numa dada tarefa (Desempenho de Tarefa), dados fornecidos pela organização.

O primeiro instrumento avalia quatro dimensões: optimismo, esperança, auto-confiança e resiliência. A segunda escala avalia: harmonia interpessoal, conscienciosidade, espírito de iniciativa, identificação com a organização e orientação para os clientes. O preenchimento desta medida de desempenho foi realizada pelos chefes de loja (hetero-avalição) para se evitar o “*erro do método comum*”.

No quadro 3, encontra-se o resumo das variáveis principais em estudo, instrumento de medida e forma de operacionalização.

Quadro 3: Resumo das Variáveis, Instrumentos e Operacionalização

<i>Variável</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Número itens e escala</i>	<i>Operacionalização</i>
<i>Capital Psicológico Positivo</i>	<i>PsyCap (2007)</i>	<i>41 itens, 4 dimensões, dividida em quatro secções (B) - 1= Definitivamente Falso, a, 6= Definitivamente verdadeiro. (C) - 1= Discordo Fortemente, a, 6= Concordo Fortemente. (D) - 1= Não se aplica, de todo, a mim, a, 6=Aplica-se, de todo, a mim. (E) - 1= Nada Confiante, a, 6= Muito Confiante.</i>	<i>Média aritmética das respostas por dimensão e somatório do total de cada dimensão</i>

<i>Desempenho Contextual</i>	<i>CCO Arménio Rego (1999)</i>	<i>48 itens, 5 dimensões, 1= Não se lhes aplica rigorosamente nada, 2= Não se lhes aplica, 3= Aplica-se-lhe muito pouco, 4= Aplica-se-lhes alguma coisa, 5= Aplica-se-lhes bastante, 6= Aplica-se-lhes muito, 7= Aplica-se-lhes completamente.</i>	<i>Média aritmética das respostas por dimensão e somatório do total de cada dimensão</i>
<i>Desempenho de Tarefa</i>	<i>Campanha Dia da Mãe</i>	<i>Volume de vendas de cada vendedor.</i>	<i>Objectivo proposto Versus Output Individual.</i>

### ***Variáveis***

As variáveis em estudo serão capital psicológico positivo, desempenho contextual e desempenho de tarefa.

- **Capital Psicológico Positivo**

Os vendedores serão convidados a preencher um questionário (auto-avaliação) dividido em 5 secções. A primeira secção, refere-se aos dados demográficos, e as secções seguintes representam as quatro dimensões a estudar que perfazem 41 itens.

- **Desempenho contextual**

Para avaliar o desempenho contextual, foi pedido aos chefes de loja que avaliem a frequência com que os subordinados assumem cada um dos comportamentos descritos nos 48 itens, que descrevem cinco dimensões.

- Desempenho Tarefa

De forma a avaliar o desempenho de tarefa foi solicitado aos gestores de loja que atribuíssem a cada vendedor um objectivo individual e que no final da campanha “*dia da mãe*” através da contabilização verificassem ao output individual de vendas de cada vendedor.

No quadro 4, encontra-se um resumo das variáveis em estudo bem como a hipótese em que são usadas.

Quadro 4 - Variáveis e hipóteses de investigação

Variável	Modelo teórico subjacente	Definição sucinta	Objectivo no presente trabalho
<b>Capital Psicológico Positivo</b>	<i>MacKenzie et al., 1993; MacKenzie et al., 1998; Zhong, 2007</i>	-Vendedores com maiores índices de CPP obtenham um maior DT.  -Vendedores com maiores índices de CPP obtenham um maior DC.	<i>H1</i>  <i>H2</i>
<b>Desempenho contextual</b>	<i>Williams e Anderson, 1991; segundo Cunha, Rego, Cunha &amp; Cardoso, 2006, citando Drucker, 1993; Borman &amp; Motowidlo, 1993; Podsakoff &amp; MacKenzie, 1994; segundo Cunha et al., 2006, citando Kim &amp; Mauborgne, 1998; Rego, 1999b; Rego, 1999b; Podsakoff &amp; MacKenzie, 1997<sup>a</sup>; (Borman e Motowidlo 1997; Podsakoff et al. 1997; Borman e Penner 2001).</i>	- Vendedores com elevado DC também manifestem elevado DT.	<i>H3</i>
<b>Desempenho Tarefa</b>	<i>Output Individual</i>	<i>DT relaciona-se com o PsyCap e DC</i>	<i>H1, H3</i>

### *Procedimento*

O contacto com a empresa em estudo foi feito pessoalmente através de contactos fornecidos ao investigador. Os questionários bem como os envelopes foram entregues pessoalmente aos responsáveis de cada loja. Cada questionário seguiu com uma folha explicativa sobre o preenchimento, bem como da explicação sobre a codificação dos mesmos.

Foram distribuídos questionários em 53 lojas num total de 200 questionários para os vendedores e 200 para as chefias avaliarem os respectivos subordinados. As chefias tiveram ainda que colocar o valor realizado por cada trabalhador numa dada tarefa. A aplicação dos questionários teve início na primeira semana de Maio.

Os questionários foram aplicados aos vendedores (PsyCap) e às chefias (CCO e DT). Cada vendedor teve indicações para preencher o questionário depois de codificado pela sua chefia e colocá-lo num envelope fechado para evitar problemas relativamente à confidencialidade dos dados.

Foi ainda pedido às chefias para não preenchessem mais que 5 questionários por dia de forma a evitar o “*erro da variância comum*”. Estes questionários seguiram no final da campanha com o output individual de cada vendedor. Os dados foram codificados na origem e enviados num envelope fechado para o investigador. Todos os funcionários foram informados da confidencialidade das respostas e do facto de serem individuais. Foi ainda transmitida a ideia que os itens eram de resposta rápida e instintiva. Em geral não existiram dúvidas em relação ao que foi pedido mas houve alguma relutância em relação à resposta sobre os dados de desempenho de tarefa de cada trabalhador, em que se perguntava qual o objectivo atribuído e o valor realizado.

O final do período de recepção dos questionários, via correio, foi nos meados de Junho de 2008. Sucedeu a fase de recepção dos questionários, estes foram analisados tendo sido a taxa de retorno de 60,5% por parte dos vendedores e 62,5% por parte das chefias. O tratamento estatístico foi realizado com a versão 15 do programa *SPSS* e *Amos*.

## RESULTADOS

O capítulo da análise dos resultados obtidos encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte encontram-se os dados referentes às qualidades métricas dos questionários. Na segunda parte recorreu-se por um lado à estatística descritiva, nomeadamente ao cálculo de medidas de tendência central, de dispersão, e de simetria, e, por outro, à testagem das hipóteses em estudo através das técnicas estatísticas da correlação e regressão.

### *Estudo das Propriedades Psicométricas das Escalas*

Por motivos de adequabilidade ao estudo das variáveis foram excluídos da análise as respostas sem emparelhamento, isto é, as respostas que não formavam uma díade colaborador-chefia (em que por exemplo existem dados sobre o PsyCap do vendedor mas não sobre o seu desempenho). Para além disto foi necessário proceder a uma “limpeza” dos dados devido a respostas que demonstravam descuido no preenchimento do questionário (todas as respostas num valor extremado). Este tipo de respostas colocava em causa os pressupostos de validade e sensibilidade das escalas.

### Escala A – Capital Psicológico Positivo

#### *Validade*

Procedeu-se ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. O valor de KMO é considerado aceitável a partir de 0,7 (Pestana & Gageiro, 2005) e se o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentar um *p-value* <.001, pode concluir-se que as variáveis se correlacionam significativamente.

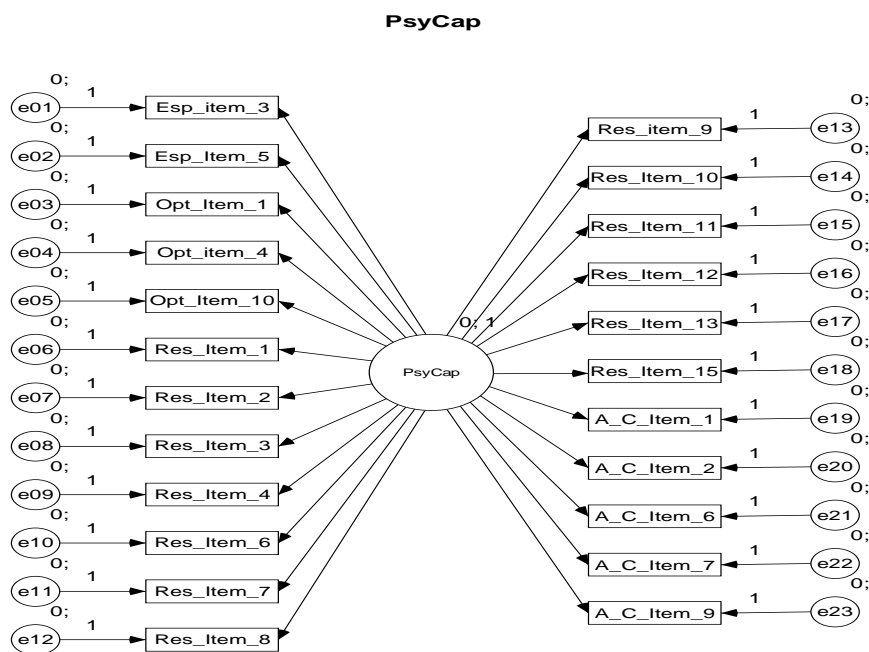
O valor do KMO (Quadro 5 e Anexo C) demonstra que as condições para se prosseguir com a análise factorial são boas assim como o é a correlação entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2005).

Quadro 5 - Valor KMO para escala do PsyCap.

Estatística de teste Kaiser-Meyer-Olkin ,928			
<i>PsyCap</i>	Teste de Esfericidade de Bartlett	<i>Qui-Quadrado</i>	3548,215
		<i>Graus liberdade</i>	666
		p-value	,000

Foi efectuada análise factorial confirmatória de forma a confirmar a estrutura da escala utilizada. Através desta análise verificou-se que 14 dos itens constituintes da escala (Esperança: 1, 2, 4 e 6; Optimismo: 3, 7, e 9; Resiliência: 5 e 14; Auto-confiança: 3, 4, 5, 8 e 10) acumulavam erros com outros itens. Atendendo a que a remoção destes itens não influencia do ponto de vista teórico a análise do constructo em estudo optou-se pela remoção dos mesmos até porque, a existência de muitos itens na escala de PsyCap, garante que a eliminação de alguns não introduz problemas graves de validade de constructo. Desta forma testou-se o modelo ilustrado na Figura 6.

Figura 6: Modelo da escala do PsyCap.



Avaliando os parâmetros apresentados no quadro 6 concluímos que o modelo anterior é aceitável para os objectivos do estudo mas que em futuras análises deverá ser melhorado a estrutura inicial do instrumento. Segundo os parâmetros de Steiger (1990) e Bentler (1990) o modelo ostenta um bom ajustamento à população (RMSEA <0,80), apresenta valores do qui-

quadrado padronizado aceitáveis (para um ajustamento aceitável do modelo hipotético aos dados da amostra  $CMIN/DF < 3$ ) e um CFI ligeiramente superior ao aceitável ( $CFI > 0,80$ ).

Quadro 6 – Indicadores de qualidade do modelo de PsyCap.

CMIN/DF	CFI	RMSEA
1,753	0,900	0,086

### *Fidelidade*

Para um  $N = 100$  e um total de 23 itens, calculou-se o *alfa de Cronbach*, obtendo-se um valor considerado muito bom de  $\alpha = .96$  (Pestana & Gageiro, 2005). No quadro 7 encontram-se os valores para o *Alpha de Cronbach* da escala e sub-escalas (Anexo D).

Quadro 7 - *Alfas de Cronbach* da escala e sub-escalas do PsyCap.

Escala	Nº itens	Alpha de Cronbach
PsyCap	23	.96
Esperança	2	.78
Optimismo	3	.86
Resiliência	13	.93
Auto-confiança	5	.89

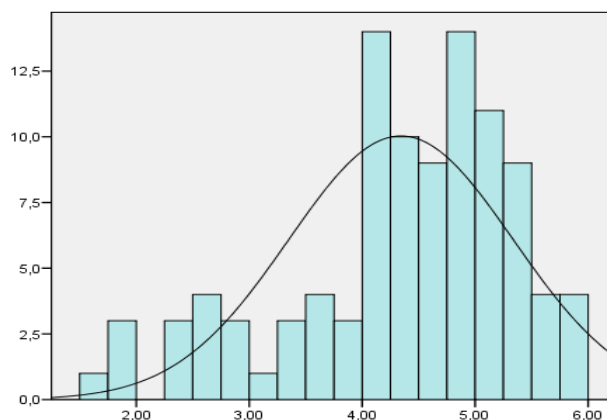
### *Sensibilidade*

Analisando o quadro 8, onde se encontram os valores dos indicadores de normalidade, assimetria e curtose, para a escala do PsyCap, é possível verificar que os mesmos são aceitáveis. O teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) (Anexo E) indica a normalidade da distribuição ( $p = 0,001 < 0,05$ ); e a representação gráfica (Figura 8), permite-nos confirmar que a escala tem uma distribuição normal.

Quadro 8 - Parâmetros de normalidade para PsyCap.

Assimetria (A)	Erro padrão Assimetria (B)	(A/B)	Curtose (C)	Erro padrão Curtose (D)	(C / D)
- 0,861	0,241	-3,57	0,118	0,478	0,24
<b>Kolmogorov-Smirnov (K-S)</b>		df		100	
		p-value		0,001	

Figura 7 – Distribuição do PsyCap.



## Escala B – Comportamentos de Cidadania Organizacional

*Validade*

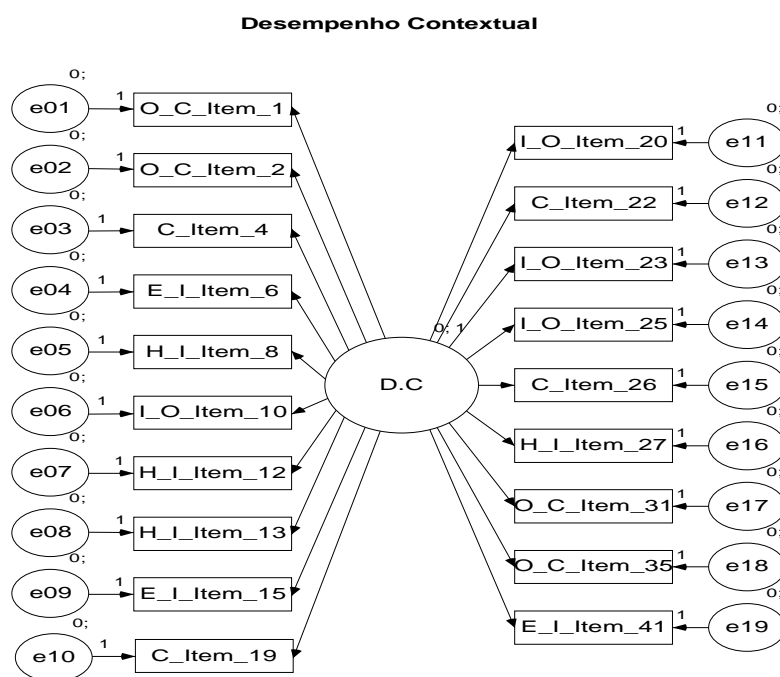
O valor do KMO (Quadro 9 e Anexo C) demonstra que as condições para se prosseguir com a análise factorial são boas assim como o é a correlação entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2003).

Quadro 9 – Valor KMO para escala de DC.

Estatística de teste Kaiser-Meyer-Olkin. ,908		
<b>DC</b>	Qui-Quadrado	4661,437
	Graus liberdade	903
	p-value	,000

Foi efectuada análise factorial confirmatória de forma a confirmar a estrutura da escala utilizada. Através desta análise verificou-se que 29 dos itens constituintes da escala (itens 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 17, 18, 21, 24, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47 e 48) acumulavam erros com outros itens. Atendendo a que a remoção destes itens não influencia do ponto de vista teórico a análise do constructo em estudo optou-se pela remoção dos mesmos até porque, a existência de muitos itens na escala de DC, garante que a eliminação de alguns não introduz problemas graves de validade de constructo. Desta forma testou-se o modelo ilustrado na Figura 8.

Figura 8: Modelo da escala de DC.



Quadro 10 – Indicadores de qualidade do modelo de DC.

CMIN/DF	CFI	RMSEA
1,827	0,901	0,090

Avaliando os parâmetros apresentados no quadro 10 concluímos que o modelo anterior é aceitável para os objectivos do estudo mas que em futuras análises deverá ser melhorado a estrutura inicial do instrumento. Segundo os parâmetros de Steiger (1990) e Bentler (1990) o

modelo ostenta um bom ajustamento à população (RMSEA <0,80), apresenta valores do qui-quadrado padronizado aceitáveis (para um ajustamento aceitável do modelo hipotético aos dados da amostra CMIN/DF <3) e um CFI superior ao aceitável (CFI > 0,80).

### *Fidelidade*

Para um N= 100 e um total de 19 itens, calculou-se o *alfa de Cronbach*, obtendo-se um valor considerado muito bom de  $\alpha = .93$  (Pestana & Gageiro, 2005). No quadro 11 encontram-se os valores para o *Alpha de Cronbach*, da escala e sub-escalas do DC.

Quadro 11 - *Alfa de Cronbach* da escala e sub-escalas DC.

<b>Escalas</b>	<b>Nº itens</b>	<b><i>Alpha de Cronbach</i></b>	<b>Itens Eliminados</b>
DC	19	.93	-
Orientação Cliente	4	,83	-
Conscienciosidade	4	,79	-
Espírito de Iniciativa	3	,86	-
Harmonia Interpessoal	3	,78	1
Identificação Organização	3	,87	1

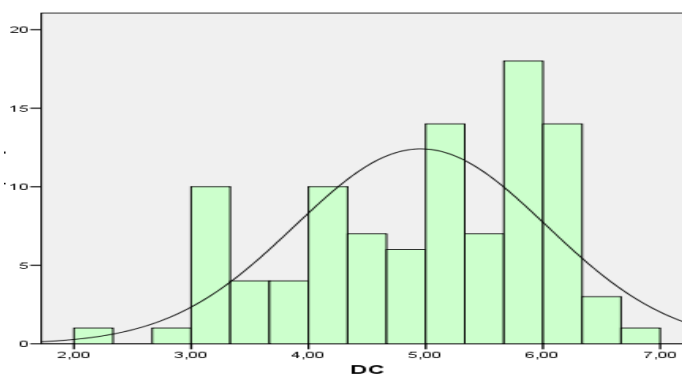
### *Sensibilidade*

Analisando o quadro 12, onde se encontram os valores dos indicadores de normalidade, assimetria e curtose, para a escala do DC, é possível verificar que os mesmos são aceitáveis. O teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) (Anexo E) indica a normalidade da distribuição ( $p= 0,004 < 0.05$ ); e a representação gráfica (Figura 9), permite-nos confirmar que a escala tem uma distribuição normal.

Quadro 12 - Parâmetros de normalidade para DC.

Assimetria (A)	Erro padrão Assimetria (B)	(A/B)	Curtose (C)	Erro padrão Curtose (D)	(C / D)
- 0,526	0,241	- 2,18	- 0,648	0,478	- 1,35
<b>Kolmogorov-Smirnov (K-S)</b>		df		100	
		p-value		0,004	

Figura 9 – Distribuição do DC.



### Estudo das Hipóteses da Investigação

Tal como foi referido anteriormente, pretende-se neste trabalho estudar quatro hipóteses. Nesta secção são apresentados os resultados referentes a cada hipótese em estudo. Foram usadas as técnicas de correlação linear e regressão linear simples e múltipla.

### Análise de Correlação Linear

Segundo Cohen e Holliday (1982 cit. por Bryman & Cramer, 2003), abaixo de 0,19 a correlação é muito baixa; de 0,20 a 0,39 é baixa; entre 0,40 e 0,69 é moderada; de 0,70 a 0,89 é alta; e de 0,90 a 1 é muito alta.

No quadro 13 apresentam-se os valores significativos encontrados depois de efectuada a correlação entre as variáveis em estudo, nomeadamente demográficas, PsyCap (sub-amostras) DC (Sub-amostras) e DT (Anexo F).



Da análise do quadro 13 é detectável uma associação positiva muito forte (,96) entre a antiguidade na organização e antiguidade na função. Outra constatação é que existe uma correlação muito baixa negativa (-,16) entre as habilitações dos vendedores e a antiguidade na organização. Em relação aos constructos deste estudo é notória a correlação moderada entre PsyCap e os dois tipos de desempenho, contextual (0,63) e de tarefa (0,49). No que se refere às dimensões que compõem o Psycap, verificamos na sua generalidade uma associação forte (>,70) entre elas, bem como com o constructo de onde emanam. Uma evidência interessante é o facto da associação existente entre a esperança e a antiguidade na função nos vendedores. Em relação ao desempenho contextual, constata-se uma correlação moderada (0,57). Em relação às dimensões do DC observa-se uma correlação moderada alta entre elas e uma associação forte com o CCO global.

### *Hipótese I*

Vendedores com maiores índices de PsyCap obtenham um melhor desempenho de tarefa.

## **Regressão Linear Simples**

Atendendo ao anteriormente exposto optou-se por realizar a análise dos dados através de regressão linear simples (MRLS) para se verificar o efeito do contributo da variável PsyCap na explicação da variância do desempenho de tarefa (DT) (Anexo H). No entanto, antes das análises de regressão procedeu-se à verificação de uma série de pressupostos sugeridos por Pestana e Gageiro (2003), especificamente no que diz respeito à normalidade, homocedasticidade, normalidade dos resíduos e análise de outliers (Anexo G).

### **Avaliação dos pressupostos de regressão linear simples**

#### *Normalidade*

A normalidade é um dos pressupostos da regressão linear. Após a realização do teste Kolmogorov-Smirnov (K-S), verificamos no quadro 14 (Anexo G) que a variável segue uma distribuição normal ( $p = 0,03 < 0,05$ ), como se pode constatar no quadro seguinte. Neste sentido, passaremos ao pressuposto seguinte.

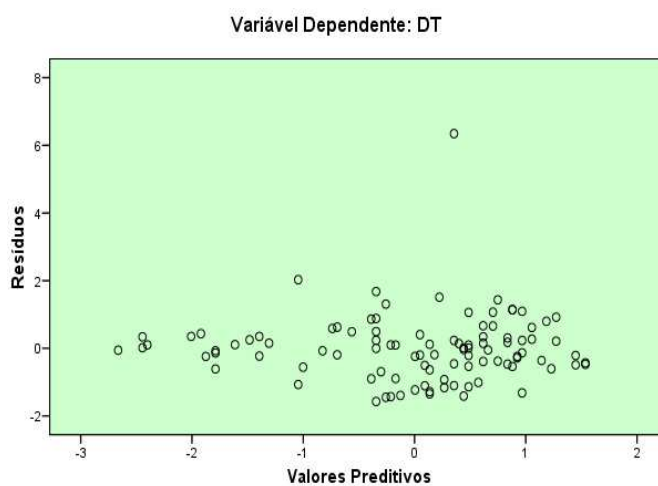
Quadro 14 - Parâmetros de normalidade para DT.

<b>Kolmogorov-Smirnov (K-S)</b>	df	100
	p-value	0,032

*Homocedasticidade*

Encontra-se testado na figura 10 o pressuposto de homogeneidade de variâncias (Anexo G).

Figura 10 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos.

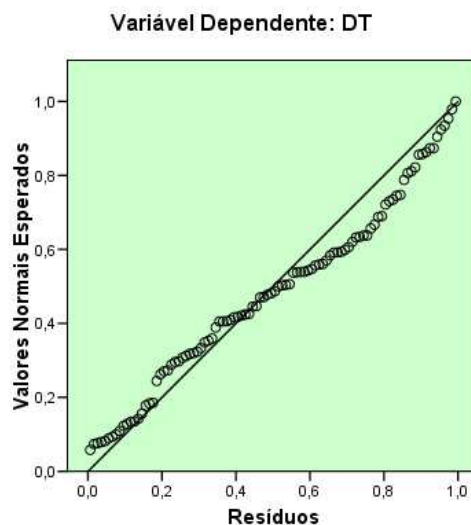


Da análise da figura 10, é possível observar que a maioria dos pontos do gráfico se distribuem segundo uma forma mais ou menos rectangular, em torno do zero, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

*Normalidade dos Resíduos*

Observou-se a distribuição dos resíduos através do gráfico da normalidade dos ruídos (figura 11 e Anexo G) de forma a verificar os desvios à normalidade.

Figura 11 – Gráfico da normalidade dos resíduos.

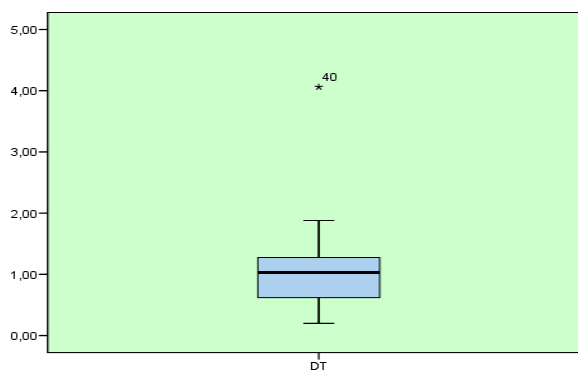


Da análise da figura 11, observa-se que na sua globalidade, os resíduos estandardizados distribuem-se segundo o eixo representativo da distribuição normal. Deste modo, pode concluir-se que os resíduos indiciam a não violação da normalidade.

#### *Análise de outliers*

Da análise dos outliers verificou-se que existe um caso (Figura 12 e Anexo H), no entanto optou-se por não o retirar, devido ao facto que ao eliminar estes valores podemos igualmente incorrer num erro, como por exemplo sobrestimar a precisão dos dados, ou aceitar um modelo que não é válido, sendo esse pressuposto a base da classificação do outlier.

Figura 12 – Caixa de bigodes para a variável dependente: DT.



Procedeu-se à análise da regressão linear simples com o objectivo de explorar o contributo do PsyCap na explicação da variância do desempenho de tarefa.

Para compreender a relação que a variável independente (PsyCap) tem com a variável dependente (desempenho de tarefa), efectuou-se uma regressão usando o método ENTER (Anexo H) descrita no quadro 15.

Quadro 15 – Resultados da regressão linear simples para a Hipótese 1.

Variáveis	Beta	T	Sig.
PsyCap	0,491	5,582	0,000
$R^2 = 0,241$ ; $R^2a = 0,234$ ; $F(31,160)$ , $p = 0,000$			

Analisando o Quadro 15 constata-se que o  $R^2$  (coeficiente de determinação múltiplo) que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de 0,241 o que significa que 24,1% da variabilidade total em Y (desempenho de tarefa) é explicada pela variável independente presente no modelo. Verifica-se ainda que o valor de  $F=31,160$  tem uma estatística de teste com um  $p\text{-value}<0,01$  pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo ( $\alpha = 0,01$ ). Desta forma o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$DT = 0,491$$

Desta forma, após avaliação das correlações e do resultado da regressão podemos concluir que se confirma a hipótese I.

### Regressão linear múltipla

Atendendo ao anteriormente exposto optou-se por realizar a análise dos dados através de regressão linear múltipla para se verificar o efeito do contributo das dimensões na explicação da variância do desempenho de tarefa (DT) (Anexo H). No entanto, antes das análises de regressão procedeu-se à verificação de um pressuposto sugerido por Pestana e Gageiro (2003), se existe multicolinearidade das variáveis independentes (Anexo G).

## Avaliação dos pressupostos de regressão linear múltipla

### *Multicolinearidade*

A multicolinearidade é outro aspecto que dificulta as inferências entre as variáveis e afecta os resultados obtidos, devido aos valores de erro padrão que se lhe encontram associados, uma vez que o modelo de regressão linear múltipla pressupõe que as variáveis explicativas são linearmente independentes (Pestana & Gageiro, 2003). A intensidade da multicolinearidade é analisada essencialmente através das correlações entre as variáveis independentes, pela tolerância e VIF e ainda pela proporção de variância de cada coeficiente Beta (Anexo G) (Op.cit.) aqui apresentadas nos quadros 16 e 17.

Quadro 16 – Matriz de correlação entre as variáveis independentes.

	1	2	3
1 - Esperança			
2 - Optimismo	.77*		
3 - Resiliência	.76*	.82*	
4 - Auto-Confiança	.72*	.77*	.84*

Nota: \*  $p < 0.001$

Através da análise do quadro 16, pode concluir-se que neste caso não se verifica a existência de multicolinearidade, uma vez que as correlações entre as sub-escalas são inferiores a 0,9 (Pestana & Gageiro, 2003).

Uma vez que o facto de não existirem elevados coeficientes de correlação entre as variáveis independentes em estudo não é suficiente para garantir a não multicolinearidade (Op.Cit.), procede-se de seguida no quadro 17 à verificação da tolerância das variáveis independentes (Anexo G). O valor normalmente considerado como o limite abaixo do qual há multicolinearidade é 0,2 sendo aconselhado excluir as variáveis que apresentem valores baixos de tolerância.

Quadro 17 – Tolerância das variáveis independentes em estudo.

	<b>Tolerância</b>	<b>VIF</b>
<b>Esperança</b>	0,338	2,959
<b>Optimismo</b>	0,261	3,839
<b>Resiliência</b>	0,201	5,026
<b>Auto-Confiança</b>	0,260	3,852

Da análise do quadro 17, verifica-se a não existência de multicolinearidade, uma vez que a tolerância mais baixa é 0,201, correspondente à variável “resiliência”, o que significa que aproximadamente 20% da variabilidade de “resiliência” não é explicada pelas restantes variáveis independentes, o que indicia a não multicolinearidade. Do mesmo modo, analisando o VIF que é o inverso da tolerância, verifica-se não existir multicolinearidade uma vez que não existem valores superiores a 10.

O terceiro passo para avaliar a existência de multicolinearidade passa pela análise da proporção de variância (Anexo G) e da condição “índice” apresentadas no quadro 18.

Quadro 18 – Análise da proporção de variância e da condição “índice”.

<b>Dimensão</b>	<b>Valor próprio</b>	<b>“Condition Índice”</b>	<b>Esp.</b>	<b>Opt.</b>	<b>Resil.</b>	<b>AC</b>
<b>1</b>	<b>4,914</b>	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2</b>	<b>0,045</b>	10,468	0,04	0,02	0,00	0,05
<b>3</b>	<b>0,020</b>	15,487	0,61	0,01	0,02	0,39
<b>4</b>	<b>0,014</b>	18,834	0,33	0,82	0,00	0,18
<b>5</b>	<b>0,007</b>	26,360	0,02	0,15	0,98	0,38

Analisando o quadro 18 verifica-se mais uma vez a inexistência de multicolinearidade, uma vez que para esta existir o parâmetro “*condition index*” tem de ser maior de 30 e uma componente contribuir substancialmente em 90% ou mais para a variância de duas ou mais variáveis (Pestana & Gageiro, 2003).

Para compreender a relação que a variável independente (dimensões do PsyCap) tem com a variável dependente (desempenho de tarefa), efectuou-se uma regressão linear múltipla usando o método ENTER (Anexo H) descrita no quadro 15.

Quadro 19 – Resultados da regressão linear múltipla para as sub-amostras do PsyCap.

Variáveis	Beta	T	Sig.
Esperança	-0,113	-0,749	0,456
Optimismo	0,130	0,752	0,454
Resiliência	0,123	0,626	0,533
Auto-Confiança	0,381	2,206	0,030
$R^2 = 0,265$ ; $R^2a = 0,234$ ; $F(8,581)$ , $p = 0,000$			

Analisando o Quadro 19 constata-se que o  $R^2a$  (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de 0,234 o que significa que 23,4% da variabilidade total em Y (desempenho de tarefa) é explicada pelas dimensões presentes no modelo. Verifica-se ainda que o valor de  $F=8,581$  tem uma estatística de teste com um  $p\text{-value} < 0,01$  pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo ( $\alpha = 0,01$ ). Desta forma o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

De salientar que ao n.s.  $\alpha=0,01$  nenhuma dimensão contribui significativamente para a explicação do DT.

## Hipótese 2

Vendedores com maiores índices de PsyCap obtenham um maior desempenho contextual.

## Regressão linear simples

Atendendo ao anteriormente exposto optou-se por realizar a análise dos dados através de regressão linear simples (MRLS) para se verificar o efeito do contributo da variável PsyCap na explicação da variância do desempenho de tarefa (DT) (Anexo H). No entanto, antes das análises de regressão procedeu-se à verificação de uma série de pressupostos sugeridos por Pestana e Gageiro (2003), especificamente no que diz respeito à normalidade, homocedasticidade, normalidade dos resíduos e análise de outliers (Anexo G).

### Avaliação dos pressupostos de regressão linear simples

#### *Normalidade*

A normalidade é um dos pressupostos da regressão linear. Após a realização do teste Kolmogorov-Smirnov (K-S), verificamos no quadro 20 que a variável segue uma distribuição normal ( $p = 0,004 < 0.05$ ), como se pode constatar no quadro seguinte. Neste sentido, passaremos ao pressuposto seguinte.

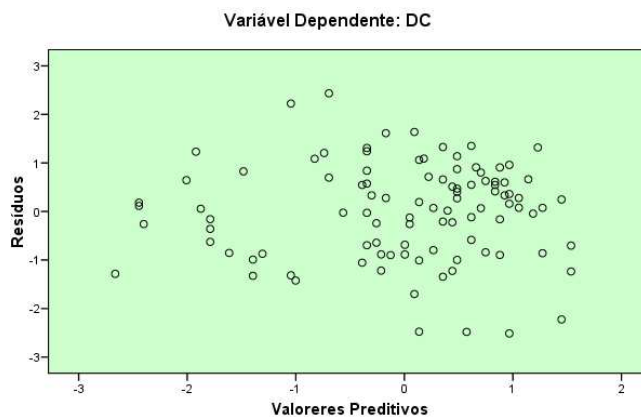
Quadro 20 - Parâmetros de normalidade para DC.

<b>Kolmogorov-Smirnov (K-S)</b>	df	100
	p-value	0,004

#### *Homocedasticidade*

Encontra-se testado na figura 13 o pressuposto de homogeneidade de variâncias (Anexo G).

Figura 13 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos.

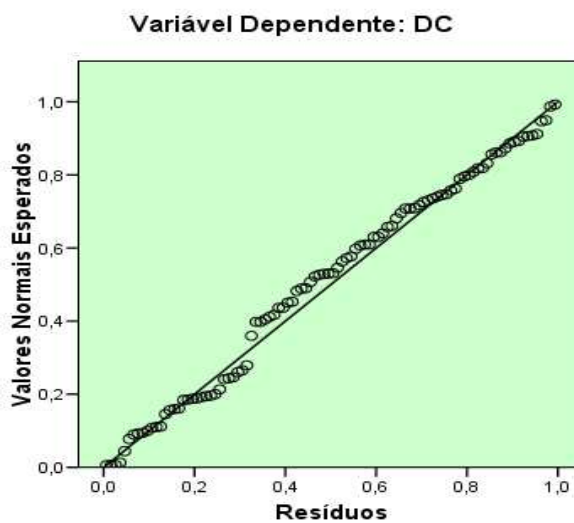


Da análise da figura 13, é possível observar que a maioria dos pontos do gráfico se distribuem segundo uma forma mais ou menos rectangular, em torno do zero, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

#### *Normalidade dos Resíduos*

Observou-se a distribuição dos resíduos através do gráfico da normalidade dos ruídos (figura 14 e Anexo G) de forma a verificar os desvios à normalidade.

Figura 14 – Gráfico da normalidade dos resíduos.

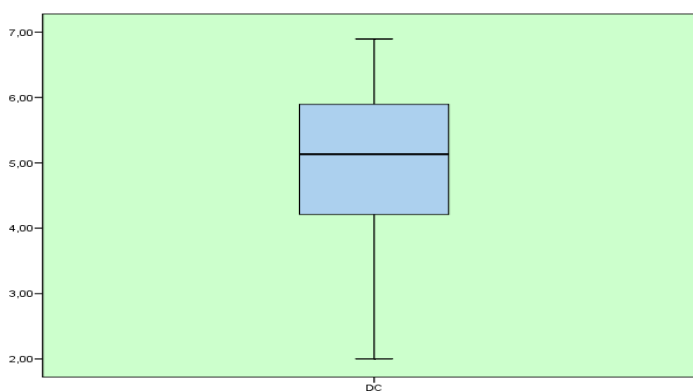


Da análise da figura 14, observa-se que na sua globalidade, os resíduos estandardizados distribuem-se segundo o eixo representativo da distribuição normal. Deste modo, pode concluir-se que os resíduos indiciam a não violação da normalidade.

#### *Análise de outliers*

Da análise dos outliers verificou-se que não existe nenhum caso (Figura 15).

Figura 15 – Caixa de bigodes para a variável dependente: DC



Uma vez que todos os pressupostos para a regressão estão cumpridos optou-se por avançar para análise de regressão.

Procedeu-se à análise da regressão linear simples (MRLS) com o objectivo de explorar o contributo do PsyCap na explicação da variância do desempenho contextual.

Para compreender a relação que a variável independente (PsyCap) tem com a variável dependente (desempenho contextual), efectuou-se uma regressão usando o método ENTER (Anexo H) descrita no quadro 21.

Quadro 21 – Resultados da regressão linear para a Hipótese 2.

Variável	Beta	T	Sig.
PsyCap	0,735	9,224	0,000
$R^2 = 0,465$ ; $R^2a = 0,459$ ; $F(85,074)$ , $p = 0,000$			

Analisando o Quadro 21 constata-se que o  $R^2$  (coeficiente de determinação múltiplo) que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo

modelo, é de 0,465 o que significa que 46,5% da variabilidade total em Y (desempenho contextual) é explicada pela variável independente presente no modelo. Verifica-se ainda que o valor de  $F=85,074$  tem uma estatística de teste com um  $p\text{-value}<0,01$  pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo ( $\alpha = 0,01$ ). Desta forma o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$DC = 0,735$$

Desta forma, após avaliação das correlações e do resultado da regressão podemos concluir que se confirma a hipótese 2.

De seguida apresentamos os resultados referentes às sub-escalas que compõem o PsyCap e verificar a relação existente entre as variáveis independentes e o desempenho contextual.

### Regressão Linear Múltipla

Uma vez que todos os pressupostos para a regressão já foram realizados, tanto para a variável dependente, bem como para as variáveis independentes, optou-se por avançar para análise de regressão.

Procedeu-se à análise da regressão linear múltipla (MRLM) com o objectivo de explorar o contributo das dimensões do PsyCap na explicação da variância do desempenho contextual.

Para compreender a relação que a variável independente (PsyCap) tem com a variável dependente (desempenho contextual), efectuou-se uma regressão usando o método ENTER (Anexo H) descrita no quadro 22.

Quadro 22 – Resultados da regressão linear múltipla para as sub-amostras do PsyCap.

Variáveis	Beta	T	Sig.
Esperança	0,073	0,632	0,529
Optimismo	0,101	0,112	0,446
Resiliência	0,346	1,873	0,064
Auto-Confiança	0,208	1,522	0,131
$R^2 = 0,466$ ; $R^2_a = 0,443$ ; $F(20,699)$ , $p = 0,000$			

Analisando o Quadro 22 constata-se que o  $R^2_a$  (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de 0,443 o que significa que 44,3% da variabilidade total em Y (desempenho contextual) é explicada pelas sub-escalas presentes no modelo. Verifica-se ainda que o valor de  $F=20,699$  tem uma estatística de teste com um  $p\text{-value}<0,01$  pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo ( $\alpha = 0,01$ ).

De salientar que ao n.s.  $\alpha=0,01$  nenhuma dimensão contribui individualmente para a explicação do DC.

### Hipótese III

Vendedores com elevado desempenho contextual também manifestem elevado desempenho de tarefa.

Uma vez já realizados todos os cálculos para verificação dos pressupostos referentes à variável dependente (DT) em estudo, prosseguimos para a análise de regressão.

### Regressão Linear Simples

Procedeu-se à análise da regressão linear simples com o objectivo de explorar o contributo do desempenho contextual na explicação da variância do desempenho de tarefa.

Para compreender a relação que a variável independente (DC) tem com a variável dependente (DT), efectuou-se uma regressão usando o método ENTER (Anexo H) descrita no quadro 23.

Quadro 23 – Resultados da regressão linear para a Hipótese 3.

Variáveis	Beta	T	Sig.
DC	0,286	7,015	0,000
$R^2 = 0,334$ ; $R^2_a = 0,327$ ; $F(49,211)$ , $p = 0,000$			

Analisando o Quadro 23 constata-se que o  $R^2$  (coeficiente de determinação múltiplo) que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de 0,33,4 o que significa que 33,4% da variabilidade total em Y (desempenho de tarefa) é explicada pela variável independente presente no modelo. Verifica-se ainda que o valor de  $F=49,211$  tem uma estatística de teste com um  $p\text{-value}<0,01$  pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo ( $\alpha = 0,01$ ). Desta forma o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$DT = 0,286$$

Desta forma, após avaliação das correlações e do resultado da regressão podemos concluir que se confirma a hipótese 3.

### **Regressão Linear Múltipla**

Seguidamente apresentamos os resultados referentes às sub-escalas que compõem o desempenho contextual e verificar a relação existente com o desempenho de tarefa. Neste sentido é conveniente verificar se existe multicolinearidade entre as variáveis independentes em estudo.

### **Pressupostos da Regressão Linear Múltipla**

#### *Multicolinearidade*

A multicolinearidade é outro aspecto que dificulta as inferências entre as variáveis e afecta os resultados obtidos, devido aos valores de erro padrão que se lhe encontram associados, uma vez que o modelo de regressão linear múltipla pressupõe que as variáveis explicativas são linearmente independentes (Pestana & Gageiro, 2003). A intensidade da multicolinearidade é analisada essencialmente através das correlações entre as variáveis independentes, pela tolerância e VIF e ainda pela proporção de variância de cada coeficiente Beta (Anexo G) (Op.cit.) aqui apresentadas nos quadros 24, 25 e 26.

Quadro 24 – Matriz de correlação entre as variáveis independentes

	1	2	3	4
<b>1 – Orientação Cliente</b>				
<b>2 - Conscienciosidade</b>	0,73*			
<b>3 – Espírito Iniciativa</b>	0,83*	0,75*		
<b>4 – Harmonia Interpessoal</b>	0,73*	0,70*	0,62*	
<b>5 – Identificação Organização</b>	0,78*	0,76*	0,77*	0,59*

Nota: \*  $p < 0.001$

Através da análise do quadro 24, pode concluir-se que neste caso não se verifica a existência de multicolinearidade, uma vez que as correlações entre as sub-escalas são inferiores a 0,9 (Pestana & Gageiro, 2003).

Uma vez que o facto de não existirem elevados coeficientes de correlação entre as variáveis independentes em estudo não é suficiente para garantir a não multicolinearidade (Op.Cit.), procede-se de seguida no quadro 25 à verificação da tolerância das variáveis independentes (Anexo G). O valor normalmente considerado como o limite abaixo do qual há multicolinearidade é 0,2 sendo aconselhado excluir as variáveis que apresentem valores baixos de tolerância.

Quadro 25 – Tolerância das variáveis independentes em estudo.

	<b>Tolerância</b>	<b>VIF</b>
<b>Orientação Cliente</b>	0,206	4,863
<b>Conscienciosidade</b>	0,288	3,474
<b>Espírito de Iniciativa</b>	0,248	4,031
<b>Harmonia Interpessoal</b>	0,395	2,533
<b>Identificação Organização</b>	0,290	3,454

Da análise do quadro 25, verifica-se a não existência de multicolinearidade, uma vez que a tolerância mais baixa é 0,206, correspondente à variável “orientação cliente”, o que significa que aproximadamente 20% da variabilidade de “orientação cliente” não é explicada pelas restantes variáveis independentes, o que indicia a não multicolinearidade. Do mesmo modo, analisando o VIF que é o inverso da tolerância, verifica-se não existir multicolinearidade uma vez que não existem valores superiores a 10.

O terceiro passo para avaliar a existência de multicolineariedade passa pela análise da proporção de variância (Anexo G) e da condição “índice” apresentadas no quadro 26.

Quadro 26 – Análise da proporção de variância e da condição “índice”

Dimensão	Valor próprio	“Condition Índice”	O.C	C	E.I	H.I	I.O
1	5,886	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,061	9,846	0,00	0,00	0,10	0,02	0,07
3	0,021	16,591	0,03	0,00	0,27	0,06	0,69
4	0,016	19,111	0,04	0,00	0,33	0,46	0,01
5	0,010	24,222	0,67	0,22	0,10	0,13	0,00
6	0,006	30,742	0,25	0,77	0,20	0,34	0,22

Analisando o quadro 26 verifica-se mais uma vez a inexistência de multicolinearidade, uma vez que para esta existir o parâmetro “condition index” tem de ser maior de 30 e uma componente contribuir substancialmente em 90% ou mais para a variância de duas ou mais variáveis (Pestana & Gageiro, 2003).

Para compreender a relação que as variáveis independentes (sub-amostras de DC) têm com a variável dependente (desempenho tarefa), efectuou-se uma regressão usando o método ENTER (Anexo H) descrita no quadro 27.

Quadro 27 – Resultados da regressão linear múltipla para as sub-amostras de DC.

Variáveis	Beta	T	Sig.
Orientação Cliente	0,090	0,942	0,349
Conscienciosidade	0,001	-0,250	0,803
Espírito Iniciativa	0,007	0,639	0,525
Harmonia Interpessoal	-0,025	1,099	0,274
Identificação Organização	0,108	1,697	0,093
$R^2 = 0,343$ ; $R^2a = 0,308$ ; $F(9,806)$ , $p = 0,000$			

Analisando o Quadro 27 constata-se que o  $R^2a$  (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é

explicada pelo modelo, é de 0,308 o que significa que 30,8% da variabilidade total em Y (desempenho de tarefa) é explicada pelas dimensões do desempenho contextual. Verifica-se ainda que o valor de  $F=9,806$  tem uma estatística de teste com um  $p\text{-value}<0,01$  pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo ( $\alpha = 0,01$ ).

De salientar que ao n.s.  $\alpha=0,01$  nenhuma dimensão isoladamente contribui para a explicação do DT.

Seguidamente apresentamos o quadro resumo das regressões realizadas neste trabalho para as hipóteses em estudo.

Quadro 28 – Resultados da regressão linear simples para as Hipóteses: I, II, III

X V. Independente	Y V. Dependente							
	DT				DC			
	F	P-value	R <sup>2</sup>	R <sup>2a</sup>	F	P-value	R <sup>2</sup>	R <sup>2a</sup>
PsyCap	31,160	0,000	0,241	0,234	85,074	0,000	0,465	0,459
DC	49,211	0,000	0,334	0,327	-	-	-	-

### Estudos Exploratórios

No sentido de explorar mais profundamente os temas implícitos neste trabalho, realizaram-se alguns procedimentos exploratórios que tiverem como base os objectivos de investigação.

Na tentativa de verificar se existem diferenças no nível de PsyCap, DC e DT entre o sexo masculino e Feminino, realizou-se uma comparação de médias.

Uma condição para proceder à comparação de médias é a de que as variâncias populacionais sejam homogéneas. O teste de Lavene é um dos testes mais potentes utilizados para este fim (Maroco, 2007). Desta forma foi efectuado o teste de Levene e como se pode verificar no quadro 29, em todos os níveis de análise PsyCap ( $p=0,715>\alpha$ ), DC ( $p=0,812>\alpha$ ) e DT ( $p=0,456>\alpha$ ), podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas a partir das duas amostras são homogéneas em todos os níveis em análise. Procedeu-se seguidamente à

comparação de médias e como seria de esperar não existem diferenças significativas entre os sexos feminino e masculino, relativamente ao nível de PsyCap ( $p=0,747 > \alpha$ ), DC ( $p=0,669 > \alpha$ ) e DT ( $p=0,181 > \alpha$ ), como podemos verificar no quadro seguinte (Anexo I).

Quadro 29 - O teste t-Student para os vendedores femininos e masculinos nas escalas PsyCap, DC e DT.

Variáveis	Teste Levene		Género	Média	Teste T-Student	p-value
	F	Sig.				
PsyCap	0,134	0,715	Masculino	4,3913	0,324	0,747
			Feminino	4,3214		
DC	0,057	0,812	Masculino	3,9534	-0,429	0,669
			Feminino	4,0233		
DT	0,561	0,456	Masculino	0,9139	-1,346	0,181
			Feminino	1,0677		

## DISCUSSÃO

Neste capítulo pretende-se analisar os resultados anteriormente apresentados e reflectir sobre os mesmos, comparando-os com a teoria existente sobre o tema e tendo em conta os objectivos da investigação.

Este estudo foi desenvolvido com o objectivo de avaliar a relação entre PsyCap e DT, a influência do PsyCap e DC, bem como a relação entre os diferentes tipos de desempenho propostos na literatura. Relativamente a este objectivo, conclui-se que os resultados foram no sentido previsto uma vez que se verificaram relações entre PsyCap e qualquer um dos tipos de desempenho estudados, bem como uma relação efectiva entre o DC e DT.

De acordo com Luthans e colaboradores (2005), ao integrar as sub-escalas como esperança, optimismo, resiliência e auto-confiança, verificamos uma medida unifactorial de capital psicológico positivo. A análise factorial confirmatória revelou a necessidade de alguns reajustes ao modelo devido à existência de erros correlacionados. No entanto, achámos também pertinente estudar as dimensões positivas devido aos indicadores bastante satisfatórios de consistência interna (.78, .86, .93 e .89).

Em relação à variável desempenho contextual a metodologia estatística utilizada foi idêntica. Em ambas as análises factoriais, exploratória e confirmatória verificamos uma medida unifactorial, esta agregação tem sido utilizada por vários investigadores (Smith, Organ & Near, 1983; Organ & Knovsky, 1989; Podsakoff et. al, 1993; Organ & Ryan, 1994; MacKenzie, Pod & Aherne, 1998). No entanto, segundo Rego (2000) os indicadores de um constructo de CCO global não deve impedir que se considere também por estudar as dimensões em separado, já que existem evidências claras que os CCO são um construto multidimensional. Neste sentido, os CCO, “orientação cliente” (0,83), “conscienciosidade” (0,79), “espírito iniciativa” (0,86), “harmonia interpessoal” (0,78) e “identificação organização” (0,87) foram também estudados em separado devido aos indicadores satisfatórios de consistência interna encontrados nesta pesquisa.

#### *PsyCap e desempenho*

Este estudo tinha como um dos principais objectivos encontrar pontes entre o PsyCap e o desempenho (contextual e tarefa), e neste sentido foi possível confirmar a relação do PsyCap e os dois tipos de desempenho individual, facto que não surpreendente dada a existência de alguma literatura existente sobre o tema que prevê uma relação positiva entre as variáveis (Luthans, 2002b; Peterson & Luthans, 2002; Luthans, Avolio, Peterson & Chang, 2003 Walumba e Li, 2005, Zhong, 2007; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007).

No que diz respeito à primeira hipótese (relação entre PsyCap e DT) os resultados do presente estudo sugerem que existe uma correlação moderada entre o PsyCap e DT (0,49), bem como entre as dimensões do PsyCap, “esperança” (0,46), “optimismo” (0,53), “resiliência” (0,63), “auto-confiança” (0,58) e DT. Após a análise por regressão linear simples (MRLS) verificou-se que o PsyCap (24,1%) contribui significativamente para a explicação do DT. Em relação às dimensões do PsyCap, após a análise da regressão linear múltipla (MRLM), nenhuma dimensão isoladamente contribuiu significativamente para a explicação do DT. No entanto, quando se combinam as quatro dimensões do PsyCap o modelo torna-se significativo, contribuindo 23,4% na explicação do desempenho de tarefa.

No que diz respeito à segunda hipótese (relação entre PsyCap e DC) os resultados sugerem que existe uma correlação positiva moderada com DC (0,68). Em relação às dimensões do DC, os resultados sugerem correlações positivas moderadas com “orientação cliente” (0,64), “conscienciosidade” (0,60), “espírito iniciativa” (0,67), “harmonia interpessoal” (0,46) e “identificação organização” (0,62). A dimensão “harmonia interpessoal” é a que

apresenta uma correlação mais baixa, enquanto que a dimensão que mais se correlaciona com o PsyCap é “espírito de iniciativa”. No que se refere às correlações entre as dimensões dos dois constructos, os resultados foram idênticos aos apresentados anteriormente. Após a análise por regressão linear simples (MRLS) verificou-se que o PsyCap contribui significativamente (46,5%) para a explicação do DC. Em relação às dimensões do PsyCap, após a análise da regressão linear múltipla (MRLM), nenhuma dimensão em particular contribuiu significativamente para a explicação do DC. No entanto, quando se combinam as quatro dimensões do PsyCap o modelo torna-se significativo, contribuindo 44,3% na explicação do desempenho contextual.

Os resultados obtidos nas duas hipóteses sublinham a relação existente entre o PsyCap dos vendedores e os dois tipos de desempenho. No que se refere ao estudo das dimensões, verificamos que nenhuma dimensão individualmente contribuiu significativamente para a explicação de qualquer tipologia de desempenho. Estes dados sugerem a existência de um único núcleo preditor do desempenho, em que, cada dimensão contribui para o núcleo de forma diferente mediante a amostra em estudo (Luthans et. al, 2007).

#### *Tipos de desempenho e suas relações*

Explorou-se ainda neste estudo a relação entre desempenho contextual e desempenho de tarefa. Ao analisar a hipótese três (relação entre DC e DT) foi possível estabelecer relações entre as variáveis, o que seria de esperar. Após a análise de correlações verificou-se uma correlação positiva moderada (0,57) entre os dois tipos de desempenho. As dimensões dos CCO revelaram na sua maioria correlações idênticas às anteriores, “orientação cliente” (0,54), “conscienciosidade” (0,47), “espírito de iniciativa” (0,51), “harmonia interpessoal” (0,46) “identificação organização” (0,53). Após a análise por regressão linear simples (MRLS) verificou-se que o DC contribui significativamente (33,4%) para a explicação do DT. Em relação às dimensões do desempenho contextual, após a análise da regressão linear múltipla (MRLM), verificou-se que nenhuma dimensão em particular contribuiu significativamente para a explicação do DT. No entanto, quando se combinam as cinco dimensões do DC o modelo torna-se significativo, contribuindo 32,7% na explicação do desempenho de tarefa.

A relação positiva encontrada entre medidas objectivas e subjectivas de desempenho (Hipótese III) vem confirmar os resultados já obtidos por Borman e Motowidlo (1997); Podsakoff et al. (1997); Borman e Penner (2001).

A relação surge como natural uma vez que ambas se referem ao mesmo constructo. É no entanto de salientar que tanto nos trabalhos dos referidos autores como no presente estudo, os resultados indicam a existência de uma relação entre medidas objectivas e subjectivas de desempenho mas não que seja indiferente medir desempenho através de medidas objectivas ou subjectivas (Bommer et al., 1995) até porque, no presente estudo, apenas 33,4% da variabilidade total das medidas objectivas é explicada pelas medidas subjectivas.

Em relação aos resultados obtidos na hipótese III é evidente a relação existente entre os dois tipos de desempenho, esta relação vai ao encontro com os estudos existentes. O mesmo não se pode afirmar para a análise das dimensões individualmente. Embora as correlações foram na sua maioria moderadas positivas, nenhuma dimensão conseguiu explicar significativamente a variável dependente. Uma possível explicação para este facto surge pelo tradicional debate na literatura sobre esta temática, isto é, se algumas dimensões representam verdadeiramente um comportamento de papel ou extra-papel. O sistema formal de avaliação de desempenho instituído na organização pode conduzir a esta dicotomia, as chefias ao avaliarem os vendedores, podem ter considerado alguns comportamentos como “obrigatórios” no desempenho da sua função, e neste sentido, estes comportamentos perdem a espontaneidade. Outra possível explicação prende-se com as variações dos CCO mais importantes para a explicação de determinado constructo, podendo relacionar-se com o contexto nacional ou organizacional das empresas em estudo, o contexto em que uma organização opera pode encorajar ou dissuadir alguns tipos de CCO em relação a outros (Paine & Organ, 1999).

#### *Procedimentos exploratórios*

Os procedimentos exploratórios realizados permitem concluir que não existem diferenças significativas em ambos os níveis de análise PsyCap ( $p=0,747>\alpha$ ), DC ( $p=0,669>\alpha$ ) e DT ( $p=0,181>\alpha$ ) entre o género masculino e feminino. Este resultado não vai ao encontro com a população e amostra recolhida visto que na sua maioria é composta por vendedoras. Poderemos então concluir duas hipóteses, ou é uma função é pouco “apetecível” para indivíduos do género sexual masculino, ou a organização privilegia o recrutamento de pessoas do género sexual feminino. Neste sentido, esta análise é importante, visto que não foram encontradas diferenças significativas nos três níveis em análise.

## CONCLUSÃO

Este trabalho destinou-se a explorar as relações entre PsyCap e o desempenho nas duas vertentes que o compõem, bem como as relações entre avaliações objectivas e subjectivas de desempenho.

O presente estudo deu contributos importantes para a teoria sobre PsyCap nomeadamente pelo estabelecimento de uma relação entre PsyCap de vendedores e o desempenho, como também na evidência de uma construção positiva entre as quatro dimensões contribuindo para um único núcleo, o PsyCap. Em termos práticos no caso dos vendedores, os resultados apontam no sentido em que o PsyCap tem um papel fulcral no desempenho individual, quer medido em termos de resultados, quer contextual. Neste sentido, o presente trabalho pretende sensibilizar os responsáveis organizacionais para a importância das virtuosidades humanas que muitas vezes é ignorado no seio das organizações. O capital psicológico deve ser fomentado, promovido e aproveitado no dia-a-dia das organizações, visto induzir a níveis mais elevados de felicidade individual, e que por sua vez, conduz a desempenhos de excelência.

Em termos metodológicos a conjugação de três instrumentos permitiu ter uma ideia mais holística sobre um tema de grande complexidade de estudar. O facto do desempenho extra-papel ser avaliado pela chefia e não em auto-relato elimina algumas das limitações já evidenciadas noutros estudos das auto-avaliações de desempenho (Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003), como também extrair das organizações indicadores objectivos (*hard*) que muitas vezes são recusados quando solicitados para consulta externa.

No que diz respeito a limitações existem alguns pontos a focar. Em primeiro lugar foi inquirida uma amostra cuja representatividade pode ser questionável. Outra limitação prende-se com o facto da maioria das pessoas pertencerem unicamente ao concelho de Lisboa, seria interessante alargar a outros concelhos distintos para verificar as diferenças, tanto ao nível do PsyCap, como também ao nível dos CCO que os vendedores adoptam no seu dia-a-dia organizacional.

Fazendo a ponte para trabalhos futuros seria interessante estudar variáveis mediadoras e moderadoras que permitam verificar se os líderes contagiam os seus colaboradores com a sua “energia” positiva. Outra possibilidade interessante é a de verificar se as respostas dos

colaboradores são moderadas por uma liderança autêntica, será esta liderança facilitadora ou tóxica.

O presente estudo foi em termos gerais um estudo apaixonante e ambicioso por se propor a investigar o ainda “desconhecido” conceito PsyCap em conjunto com o constructo do desempenho, que por si só é, até à actualidade difícil de medir. Os resultados foram de certa forma inesperados podendo os mesmos aguçar a curiosidade de futuros investigadores no estudo dos temas deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). «*Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*». *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W.(1983). *Job satisfaction and good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship"*. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Beaty, J., Cleveland, J. & Murphy, K. (2001). *The relation between personality and contextual performance in 'strong' versus 'weak' situations*. *Human Performance*, 14, (2), 125-148.
- Bentler, P.M. (1990). *Comparative fit indexes in structural models*. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246.
- Bommer, W., Johnson, J., Rich, G., Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (1995) *On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 48, 587-605.
- Borman, W. & Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds), *Personnel selection* (pp.71-98). San Francisco: Jossey Bass.
- Borman, W. & Motowidlo, S. J. (1997). *Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research*. *Human performance*, 10, (2), 99-109.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley and Sons.

- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). *Exploring the relationships between organization virtuousness and performance*. *American Behavioral Scientist*, 47, 766 – 790.
- Cunha, M.P. & Rego, A. (2003). *Comportamento organizacional e gestão: Instrumentos de medida*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cunha, M.P., Rego, A. & Cunha, R.C. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral - Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 5ª Ed.. Lisboa: RH Editora.
- Dunlop, P.D. & Lee, K. (2004). *Workplace deviance, organization citizenship behaviour, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel*. *Journal of Organization Behavior*, 25 (1), 67–80.
- D’Oliveira, T. (2002) *Teses e dissertações, recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: RH editora.
- Farth, J., Zhong, C. & Organ, D.W. (2004). *Organizational citizenship behaviour in the people’s Republic of China*. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- George, J. & Bettenhausen, K. (1990). *Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context*. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- Ilies, R., Morgeson, F.P., Nahrgang, J.D. (2005). *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes*. *Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

- Lam, S.S.K, Hui, C. & Law, K.S. (1999). *Organizational citizenship behaviour: Comparing perspectives of supervision and subordinates across for international samples*. *Journal of Applied Psychology*, 84, 594-601.
- Lopes, M.P. & Cunha, M.P. (2005). *Mindpower: O Valor do Capital Psicológico Positivo*. *RH Magazine*, 41, Nov/Dez: 30-41.
- Luthans, F. (2002a). *Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths*. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F. (2002b). *The need for and meaning of positive organizational behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumba, F. & Li, W. (2005). *The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance*. *Management and Organization Review*, 1 (2): 247-269.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). *Authentic Leadership Development*. In K.Cameron, J. Dutton & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*, 241-258. San Francisco: Berrett-Koeller.
- Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. (2007). *Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B. Avey, J. & Norman, S. (2007). *Positive Psychological Capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction*. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

- MacKenzie, S.B. Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1991). *Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial on evaluations of salespersons performance*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- MacKenzie, S.B. Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1993). *The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance*. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P. & Ahearne, M. (1998). *Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role Salesperson performance*. *Journal of marketing*, 62, 87-98.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3ª Ed. Edições Sílabo.
- Masten, A.S. (2001). *Ordinary Magic: Resilience processes in development*. *American Psychologist*, 56, 227 – 238.
- Moorman, R.H. (1993). *The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behaviour*. *Human Relations*, 46, 759-776.
- Morrison, E.W. (1994). *Role definitions and organizational citizenship behaviour: The importance of the employee's perspective*. *Academy of Management Journal*, 37, 1543 – 1567.
- Motowidlo, S.J. & Van Scotter, R. (1994). *Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance*. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.

- Motowidlo, S. & Borman, W. (1997). *A theory of individual differences in task and contextual performance*. Human performance, 10, 71-83.
- Murphy, R., Cleveland, N., Skattebo, L. & Kinney, B. (2004). *Raters who pursue different goals give different ratings*. Journal of Applied Psychology, 89, 158-164.
- Organ, D.W. (1988a). *Organizational citizenship behaviour: The good Soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1997). *Organizational citizenship behaviour. It's construct clean up time*. Human Performance, 10, 85 - 97.
- Organ, D.W. & Konovsky, M (1989). *Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviour*. Journal of Applied Psychology, 74, 157 – 164.
- Organ, D.W. & Lingl, A (1995). *Personality, satisfaction, and organizational citizenship behaviour*. Journal of Social Psychology.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour*. Personnel Psychology, 48, 775 – 802.
- Orr, J.M., Sackett, P.R. & Mercer, M. (1989). *The role of prescribed and nonprescribed behaviours in estimating the dollar value of performance*. Journal of Applied Psychology, 74, 34 – 40.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.

- Peterson, C. (2000). «*The future of optimism*». *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Peterson, S. & Luthans F. (2002). *Does the manager Preliminary research evidence of a positive impact. Proceedings of the 47th Midwest Academy of Management. Indianapolis, IN.*
- Peterson, C., & Chang, E. C. (2003). Optimism and flourishing. In C. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. Washington: American Psychological Association.
- Plank, R. (2001). *The mediating Role of Sales Behaviours: An alternative perspective of sales performance and effectiveness*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14, (3), 43-56.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1997a). *Impact of organizational citizenship behaviour on organizational performance. A review and suggestions for future research*. *Human Performance*, 10, 133 – 151.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviour*. *Leadership Quarterly*, I, 107 – 142.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. & Fetter, R. (1993). *Substitutes for leadership and the management of professionals*. *Leadership Quarterly*, 4, 1 – 44.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. & Hui, C. (1993). *Organizational citizenship behaviour and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for*

*future research*. In G.R. Ferris (Ed), research in personnel and Human Resources Management (vol. II; pp. 1 – 40). Greenwich, CT: Jai Press.

Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (1994). *Organizational Citizenship behaviours and sales unit effectiveness*. Journal of Marketing Research, 31, 351-363.

Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (1997a). *Impact of Organizational Citizenship behaviours on organizational performance. A review and suggestions for future research*. Human Performance, 10, 133-151.

Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. Paine, J.B. & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviour: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. Journal of Management, 26, 513 – 563.

Rego, A. (1999a). *Comportamentos de cidadania organizacional – operacionalização de um constructo*. Psicologia, XIII (1 – 2), 127 – 148.

Rego, A. (2000b). *Comportamentos de cidadania organizacional. Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Tese de doutoramento, ISCTE, Lisboa.

Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. American Psychologist, 55, 5-14.

Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). *Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents*. Journal of Applied Psychology, 68, 653-663.

- Snyder, C.R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (1997). *A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95*. *Academy of Management journal*, 40: 1122-1149.
- Steiger, J.H. (1990). *Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach*. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173–180.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behavior*. *Journal of Management*, 17, 601- 617.
- Wright, T.A. (2003). *Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come*. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Zhong L F. *Effects of Psychological Capital on Employees' Job Performance, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior*. *Acta Psychologica Sinica*, Vol 39 (2), Mar 2007, 328-334.

ANEXOS

## ANEXO A

## Questionários

## Questionário do PsyCap

(Vendedores)

Codificação – Loja \_\_\_\_\_ (1....200)

Colaborador \_\_\_\_\_ (A.....Z)

**QUESTIONÁRIO**  
**COLABORADOR**

**O que é este questionário?**

Este questionário avalia o seu Capital Psicológico Positivo. Nele encontrará questões relativas à forma como se sente e como se descreve a si próprio(a).

Isto não é um teste, logo **não tem respostas certas ou erradas.**

**Como devo preencher este questionário?**

O questionário demora cerca de 15 minutos a preencher e é constituído por 5 pequenas secções – A, B, C, D e E:

Secção A: Contempla alguns dados demográficos sobre si. Esta informação é muito importante para o estabelecimento de comparações entre diferentes grupos.

Secções B, C, D e E: Contemplam questões sobre a forma como se sente ou como se vê a si próprio(a).

Por favor, leia cada questão com cuidado, mas responda imediatamente assinalando com uma cruz (X) o número que melhor corresponde à sua opinião.

**Importante**

A confidencialidade dos dados é importante em todo o processo, para que isto se verifique, foi criado um código na fonte colocado no início do questionário.

Caso não tenha qualquer dúvida, por favor comece a responder. Leia as questões com cuidado e responda a todas elas.

**Secção A**

Nesta secção, pedimos-lhe que nos faculte alguma informação demográfica sobre si, de forma a podermos comparar opiniões de diferentes grupos de pessoas.

**POR FAVOR PREENCHA COM ALGARISMOS (pontos 1 e 3), COM UMA CRUZ (X) (ponto 2) E MAIÚSCULAS (ponto 4):**

**1. Idade:** \_\_\_\_\_

**2. Sexo:** \_\_\_\_\_

**3. Número de anos de escolaridade:** \_\_\_\_\_

**4. Antiguidade na Organização (Anos)** \_\_\_\_\_

**5. Antiguidade na Função (Anos)** \_\_\_\_\_

## Secção B

Nesta secção, pedimos-lhe que seleccione o grau em que cada uma das afirmações melhor o(a) descreve a si como pessoa. Por favor, utilize a escala abaixo apresentada, com valores entre 1 “Definitivamente Falso” a 6 “Definitivamente Verdadeiro”.

1. Se me encontrar em apuros, acho que vou ser capaz de pensar em possíveis formas de sair deles.

Definitivamente Falso    1    2    3    4    5    6    Definitivamente Verdadeiro

2. Neste momento, sinto-me a perseguir energicamente os meus objectivos.

Definitivamente Falso    1    2    3    4    5    6    Definitivamente Verdadeiro

3. Existem muitas formas de resolver os problemas que estou a enfrentar actualmente.

Definitivamente Falso    1    2    3    4    5    6    Definitivamente Verdadeiro

4. Vejo-me como sendo bastante bem sucedido(a).

Definitivamente Falso    1    2    3    4    5    6    Definitivamente Verdadeiro

5. Consigo pensar em muitas maneiras de alcançar os objectivos que estabeleço para mim.

Definitivamente Falso    1    2    3    4    5    6    Definitivamente Verdadeiro

6. Neste momento, sinto-me a alcançar os objectivos que estabeleci para mim mesmo(a).

Definitivamente Falso    1    2    3    4    5    6    Definitivamente Verdadeiro

### Secção C

Nesta secção, pedimos-lhe que responda a algumas questões sobre si próprio(a). Queremos saber o grau em que concorda com cada uma das afirmações que se seguem, de acordo com a escala entre 1 “Discordo Fortemente” a 6 “Concordo Fortemente”.

1. Mesmo em relação às coisas com as quais me estou a sentir inseguro(a) neste momento, continuo a esperar o melhor.

Discordo Fortemente    1    2    3    4    5    6    Concordo Fortemente

2. Ando a sentir facilidade em relaxar.

Discordo Fortemente    1    2    3    4    5    6    Concordo Fortemente

3. Se alguma coisa tiver que me correr mal, assim correrá.

Discordo Fortemente    1    2    3    4    5    6    Concordo Fortemente

4. Sinto-me optimista quanto ao meu futuro.

Discordo Fortemente    1    2    3    4    5    6    Concordo Fortemente

5. Gosto muito dos meus amigos actuais.

Discordo Fortemente    1    2    3    4    5    6    Concordo Fortemente

6. É importante para mim manter-me ocupado(a).

Discordo Fortemente    1    2    3    4    5    6    Concordo Fortemente

7. Nos dias que passam, não espero que as coisas corram à minha maneira.

Discordo Fortemente    1   2   3   4   5   6    Concordo Fortemente

8. Neste momento, não me sinto aborrecido(a).

Discordo Fortemente    1   2   3   4   5   6    Concordo Fortemente

9. Não espero que me aconteçam coisas boas nos próximos dias.

Discordo Fortemente    1   2   3   4   5   6    Concordo Fortemente

10. Actualmente, espero que me aconteçam mais coisas boas do que más.

Discordo Fortemente    1   2   3   4   5   6    Concordo Fortemente

## Secção D

Nesta secção, pedimos-lhe que, considerando as afirmações apresentadas, seleccione o grau em que cada uma delas melhor se aplica a si. Por favor, utilize a escala abaixo apresentada, com valores entre 1 “Não se aplica, de todo, a mim” a 6 “Aplica-se fortemente a mim”.

1. Sou generoso(a) para com os meus amigos.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

2. Consigo recuperar e superar rapidamente dos sustos.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

3. Gosto de lidar com situações novas e pouco usuais.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

4. Sou geralmente bem sucedido a causar uma impressão favorável nos outros.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

5. Geralmente ultrapasso a minha fúria contra alguém de uma forma relativamente rápida.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

6. Gosto de provar novas comidas que ainda não tinha provado antes.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

7. Sou visto(a) pelos outros como uma pessoa muito enérgica.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

8. Quando vou para locais conhecidos, gosto de variar o caminho por onde vou.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

9. Sou mais curioso(a) do que a maioria das pessoas.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

10. A maior parte das pessoas que vou conhecendo são agradáveis.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

11. Normalmente, penso bem nas coisas antes de agir.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

12. Gosto de fazer coisas novas e difíceis.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

13. O meu dia-a-dia está cheio de coisas que me despertam interesse.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

14. Estaria disposto(a) a descrever-me como tendo uma personalidade bastante forte.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

15. Ultrapasso a minha raiva contra alguém de uma forma relativamente rápida.

Não se aplica, de todo, a mim      1   2   3   4   5   6      Aplica-se fortemente a mim

## Secção E

Nesta secção, pedimos-lhe para classificar o quanto se sente confiante, **neste momento**, para desempenhar cada uma das dez tarefas apresentadas. Por favor, utilize a escala abaixo apresentada, com valores entre 1 “Nada confiante” a 6 “Muito confiante”.

1. Analisar um problema de há longo tempo para encontrar uma solução.

Nada confiante                    1    2    3    4    5    6                    Muito confiante

2. Representar a sua área de trabalho em reuniões com a gestão de topo.

Nada confiante                    1    2    3    4    5    6                    Muito confiante

3. Elaborar novos procedimentos para a sua área de trabalho.

Nada confiante                    1    2    3    4    5    6                    Muito confiante

4. Fazer sugestões à gestão sobre possíveis formas de melhorar o trabalho na sua secção.

Nada confiante                    1    2    3    4    5    6                    Muito confiante

5. Dar o seu contributo em discussões sobre a estratégia da empresa.

Nada confiante                    1    2    3    4    5    6                    Muito confiante

6. Escrever uma proposta para que seja gasto mais dinheiro na sua área de trabalho.

Nada confiante      1   2   3   4   5   6      Muito confiante

7. Ajudar a estabelecer metas/objectivos na sua área de trabalho.

Nada confiante      1   2   3   4   5   6      Muito confiante

8. Contactar pessoas fora da empresa para discutir problemas (por exemplo: fornecedores, clientes).

Nada confiante      1   2   3   4   5   6      Muito confiante

9. Apresentar informação a um grupo de colegas.

Nada confiante      1   2   3   4   5   6      Muito confiante

10. Visitar pessoas de outros departamentos para sugerir que façam as coisas de uma forma diferente.

Nada confiante      1   2   3   4   5   6      Muito confiante

## Desempenho Contextual

(Gestores de Loja)

Codificação – Loja \_\_\_\_\_ (1....200)

Colaborador \_\_\_\_\_ (A.....Z)

Exmo. Sr. ou Sr.ª:

Suponha que pretendia explicar a algum(a) colega de trabalho o modo como se comportam, **em geral**, as pessoas que trabalham na sua Loja. Leia, então, as afirmações a seguir expostas, e diga-nos em que medida elas se aplicam a esses colaboradores. Para nos responder, use, por favor, a seguinte escala:

Não se lhes aplica Rigorosamente nada	Não se lhes aplica	Aplica-se-lhes muito pouco	Aplica-se-lhes alguma coisa	Aplica-se-lhes bastante	Aplica-se-lhes muito	Aplica-se-lhes completamente
1	2	3	4	5	6	7

1. Têm sempre uma apresentação e postura adequados

2. Tomam a iniciativa de contactar clientes para lhes vender produtos ou serviços, mesmo fora do horário de trabalho.

3. Tratam de assuntos pessoais durante o horário de trabalho (exemplo: vão às compras, fazem telefonemas, etc.).

4. Fazem muitas interrupções desnecessárias no trabalho.

5. Gastam muito tempo ao telefone com conversas pessoais.

6. Mantêm-se informados acerca do que se passa na organização.

7. Quando têm problemas para resolver, procuram resolvê-los antes de apresentá-los ao chefe.

8. Estão sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).

9. Quando uma coisa não funciona, procuram alternativas para que funcione.

10. Não hesitariam a ir para uma organização concorrente, desde que lhes pagassem mais.
11. Trazem soluções para os problemas e não apenas problemas.
12. Comportam-se sem qualquer espírito de camaradagem.
13. " Cortam as pernas" a uma pessoa quando receiam ser ultrapassados por ela.
14. Criam estabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc.).
15. De modo espontâneo, fazem sugestões de melhoria do funcionamento da organização.
16. Avisam com antecedência quando não podem comparecer ao trabalho.
17. Quando julgam que certas políticas e práticas podem prejudicar a organização, falam disso aos responsáveis.
18. Defendem os seus pontos de vista, mesmo perante as pessoas que estão em posição hierárquica superior.
19. São desleixados (tanto faz que o trabalho seja bem ou mal feito!).
20. Encorajam os amigos e a família a utilizarem os produtos ou serviços da organização.
21. Procuram "subir" a qualquer preço, mesmo prejudicando a equipa.
22. Estão mentalmente frescos e prontos para trabalhar logo que chegam à organização.
23. Quando descobrem oportunidades de negócio para organização (mesmo no fim de semana), comunicam-nas aos responsáveis.

24. Falam mal dos outros nas suas "costas".
25. Fazem esforços-extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.
26. Desperdiçam tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.
27. Partilham os seus conhecimentos e experiência com outros membros da organização.
28. Passam a vida a lamentar-se dos "privilégios" dos outros.
29. Pensam em primeiro lugar no serviço, mas do que em si próprios.
30. Ajudam e apoiam os clientes, procurando satisfazer as suas necessidades e interesses.
31. Ajudam os clientes em assuntos pessoais, beneficiando a organização.
32. Comportam-se dignamente com os clientes.
33. São simpáticos e gentis com todos os clientes.
34. Estão sempre a encontrar defeitos naquilo que os outros fazem.
35. Falam delicada e empenhadamente com todo o tipo de clientes (independentemente do estatuto, classe social origem sócio-econômica).
36. Perante assuntos que podem ter sérias consequências, expressam as suas opiniões honestamente, mesmo se os outros discordam.

37. Por vezes, cometem erros no trabalho sem que haja motivos aceitáveis para isso.
38. Prestam-se a ajudar um cliente, mesmo que isso não faça parte das suas funções
39. Procuram criar relações de amizade com os clientes.
40. Procuram, apenas, "despachar" os clientes.
41. Procuram espontaneamente, melhorar os seus conhecimentos, competências e capacidades.
42. Quando algo lhes corre mal, desculpam-se com os erros dos outros.
43. Resmungam "por tudo e por nada".
44. Se estão a atender um cliente e chega a hora do almoço, dizem ao cliente que vão almoçar.
45. Servem dos recursos da organização (exemplo: telefone, fotocopiadora, computador, etc) para uso pessoal
46. Tem grande humildade para aprender com os outros.
47. Quando tem tarefas desagradáveis ou difícil de realizar, procuram "passar a batata quente" para os outros.
48. Estão sempre a referir-se ao lado negativo das coisas, mais do que ao positivo.

Desempenho Tarefa

(Gestor de Loja)

**Desempenho de Tarefa**

**Codificação**

No final da campanha do “dia da mãe” cada Gestor de Loja deverá colocar o código que atribuiu ao colaborador e à loja no início do processo, indicar o objectivo atribuído a esse colaborador e contabilizar o valor global realizado pelo mesmo.

O quadro a preencher é composto por 3 colunas e 10 linhas (consoante o numero de colaboradores). A primeira coluna deve atribuir o código da loja (1 a 200) e o código do colaborador (A a Z), na segunda coluna deverá colocar o objectivo atribuído a cada colaborador e na terceira e última coluna deverá colocar o valor realizado.

No final do processo, o Gestor de Loja, deverá colocar esta codificação dentro de um envelope pré-franqueado de correio verde fornecido para o efeito e enviá-lo para o destinatário do estudo.

<b>Loja/Colaborador</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Valor Realizado</b>

Exemplo demonstrativo: A Loja 1 tem 9 colaboradores.

<b>Loja/Colaborador</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Valor Realizado</b>
1-A	152.00	100.00
1-B	152.00	125.00
1-C	152.00	135.00
1-D	152.00	115.00

Total do Objectivo da Loja - 608.00

Obrigado pela sua colaboração

## ANEXO B

### Dimensões Questionários

*Escala PsyCap*

<b>Dimensões</b>	<b>Secção</b>	<b>Exemplo</b>
Esperança	B	“Vejo-me como sendo bastante bem sucedido(a)”
Optimismo	C	“Sinto-me otimista quanto ao meu futuro”
Resiliência	D	“Gosto de fazer coisas novas e difíceis”
Auto-confiança	E	“Dar o seu contributo em discussões sobre a estratégia da empresa”

*Escala Desempenho Contextual*

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>	<b>Exemplo</b>
Orientação Cliente	1, 2, 11, 30, 31, 32, 33, 35, 38, 39, 40, 44	“Têm sempre uma apresentação e postura adequadas à função”
Conscienciosidade	3, 4, 5, 16, 19, 22, 26, 37, 45	“Fazem muitas interrupções desnecessárias no trabalho”
Espírito de Iniciativa	6, 7, 9, 15, 17, 18, 41	“Mantêm-se informados acerca do que se passa na organização”
Harmonia Interpessoal	8, 12, 13, 14, 21, 24, 27, 28 34, 42, 43, 46, 47, 48	“Tem grande humildade para aprender com os outros”
Identificação Organização	10, 20, 23, 25, 29	“Não hesitariam a ir para uma organização concorrente, desde que lhes pagassem mais”

## ANEXO C

### Validade dos Constructos

Escala A - PsyCap

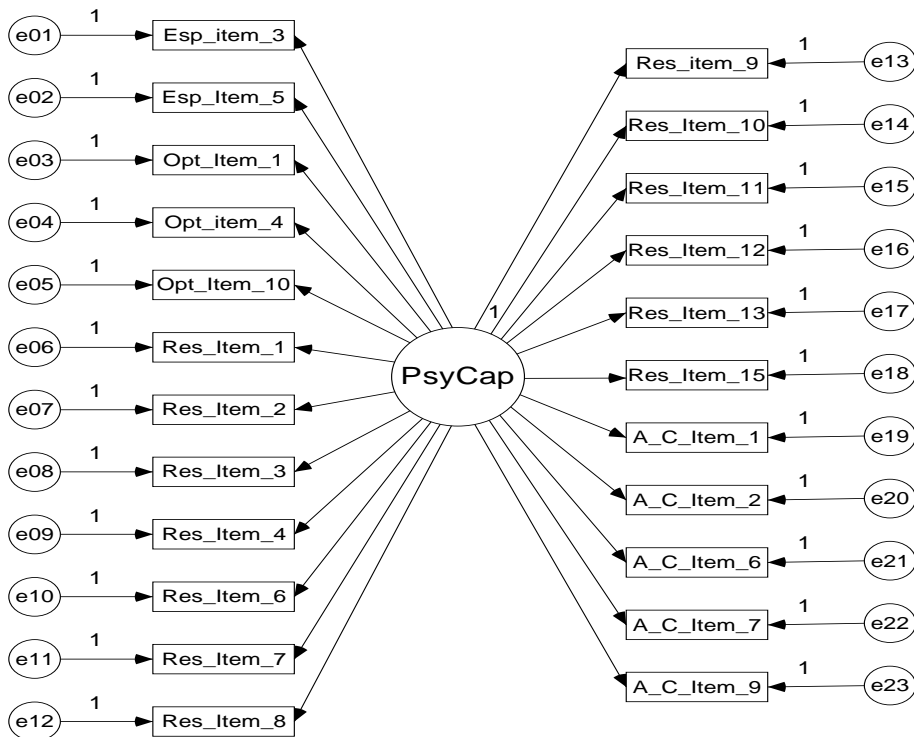
**Análise Factorial Exploratória:**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,928
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3548,215
	df	666
	Sig.	,000

**Análise Factorial Confirmatória:**

**PsyCap**



### Model Fit Summary- PsyCap 23 itens

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	69	403,257	230	,000	1,753
Saturated model	299	,000	0		
Independence model	23	2001,065	276	,000	7,250

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,798	,758	,902	,879	,900
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,086	,072	,100	,000
Independence model	,248	,237	,258	,000

Escala B - DC

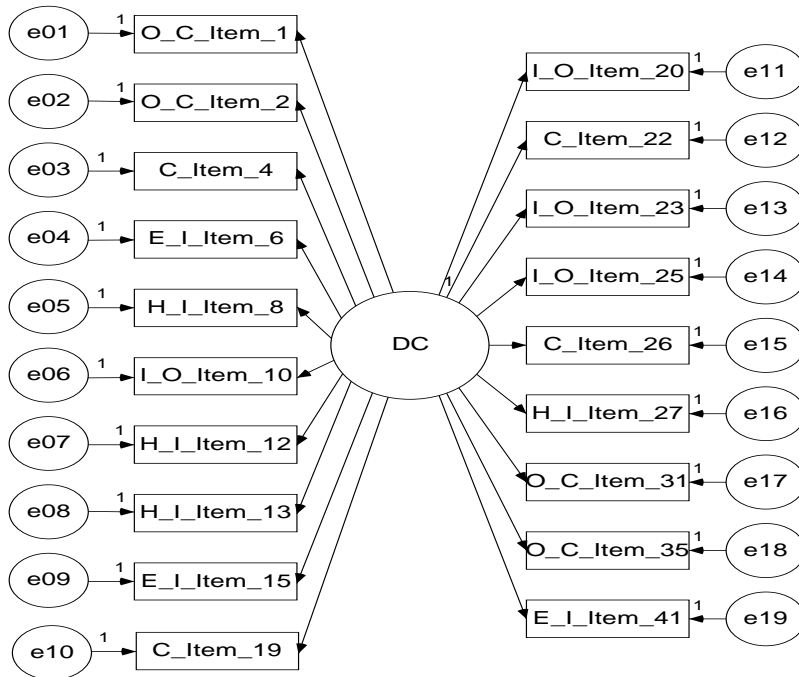
**Análise Factorial Exploratória:**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,899
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5236,031
	df	1128
	Sig.	,000

**Análise Factorial Confirmatória:**

**Desempenho Contextual**



### Model Fit Summary- DC 19 itens

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	57	277,700	152	,000	1,827
Saturated model	209	,000	0		
Independence model	19	1457,381	190	,000	7,670

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,809	,762	,904	,876	,901
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,090	,073	,107	,000
Independence model	,256	,244	,268	,000

## ANEXO D

### Fidelidades

## Escala A - PsyCap

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	97,1
	Excluded( a)	3	2,9
	Total	103	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,964	,965	23

## Sub-escalas do PsyCap

### Esperança

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	97,1
	Excluded( a)	3	2,9
	Total	103	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,786	,786	2

## Optimismo

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	97,1
	Excluded(a)	3	2,9
	Total	103	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,863	,865	3

## Resiliência

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	97,1
	Excluded(a)	3	2,9
	Total	103	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,932	,935	13

## Auto-confiança

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	97,1
	Excluded(a)	3	2,9
	Total	103	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,894	,897	5

## Escala B – DC

## CCO Global

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	97,1
	Excluded(a)	3	2,9
	Total	103	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	19

## Sub-Escalas do DC

## Orientação Cliente

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	97,1
	Excluded(a)	3	2,9
	Total	103	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,838	,845	4

## Conscienciosidade

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	97,1
	Excluded(a)	3	2,9
	Total	103	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	4

## Espírito Iniciativa

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	97,1
	Excluded(a)	3	2,9
	Total	103	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	3

## Harmonia Interpessoal

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	97,1
	Excluded(a)	3	2,9
	Total	103	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	3

## Identificação Organização

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	97,1
	Excluded(a)	3	2,9
	Total	103	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	3

## ANEXO E

### Sensibilidades

Escala A – PsyCap

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PsyCap	100	97,1%	3	2,9%	103	100,0%

**Descriptives**

			Statistic	Std. Error
PsyCap	Mean		4,3430	,09940
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,1458	
		Upper Bound	4,5403	
	5% Trimmed Mean		4,3952	
	Median		4,5435	
	Variance		,988	
	Std. Deviation		,99401	
	Minimum		1,70	
	Maximum		5,87	
	Range		4,17	
	Interquartile Range		1,11	
	Skewness		-,861	,241
	Kurtosis		,118	,478

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PsyCap	,119	100	,001	,930	100	,000

a Lilliefors Significance Correction

Escala B – DC

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DC	100	97,1%	3	2,9%	103	100,0%

**Descriptives**

			Statistic	Std. Error
DC	Mean		4,9579	,10716
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,7453	
		Upper Bound	5,1705	
	5% Trimmed Mean		4,9912	
	Median		5,1316	
	Variance		1,148	
	Std. Deviation		1,07160	
	Minimum		2,00	
	Maximum		6,89	
	Range		4,89	
	Interquartile Range		1,71	
	Skewness		-,526	,241
	Kurtosis		-,648	,478

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DC	,111	100	,004	,948	100	,001

a Lilliefors Significance Correction

## ANEXO F

## Análise de correlação linear

## Análise de Correlação das Variáveis em Estudo

Correlations

		Antig D	Antig F	Habit score	PsyDep	PsyDep E	PsyDep Opt	PsyDep New	PsyDep AC	DC	DC	C	SI	HE	IO	DI
Antig D	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,000 100	,966** ,000 100	-,169 ,093 100	,023 ,820 100	,190 ,136 100	,037 ,715 100	,001 ,995 100	,005 ,958 100	-,064 ,526 100	-,112 ,266 100	-,018 ,861 100	-,046 ,646 100	-,019 ,851 100	-,074 ,466 100	-,018 ,861 100
Antig F	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,966** ,000 100	1 ,000 100	-,144 ,152 100	,081 ,422 100	,184 ,066 100	,070 ,489 100	,071 ,480 100	,045 ,656 100	-,059 ,558 100	-,098 ,331 100	-,033 ,747 100	-,043 ,673 100	-,019 ,851 100	-,080 ,551 100	-,004 ,970 100
Habit score	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,169 ,093 100	-,144 ,152 100	1 ,000 100	,141 ,163 100	,116 ,249 100	,156 ,121 100	,152 ,131 100	,079 ,433 100	,067 ,505 100	,143 ,155 100	-,053 ,602 100	,070 ,488 100	,043 ,671 100	,071 ,480 100	,035 ,728 100
PsyDep	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,023 ,820 100	,081 ,422 100	,141 ,163 100	1 ,000 100	,835** ,000 100	,890** ,000 100	,977** ,000 100	,919** ,000 100	,682** ,000 100	,644** ,000 100	,602** ,000 100	,673** ,000 100	,467** ,000 100	,624** ,000 100	,491** ,000 100
PsyDep E	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,150 ,136 100	,184 ,066 100	,116 ,249 100	,835** ,000 100	1 ,000 100	,778** ,000 100	,769** ,000 100	,723** ,000 100	,673** ,000 100	,630** ,000 100	,630** ,000 100	,623** ,000 100	,443** ,000 100	,513** ,000 100	,358** ,000 100
PsyDep Opt	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,037 ,715 100	,070 ,489 100	,156 ,121 100	,890** ,000 100	,778** ,000 100	1 ,000 100	,824** ,000 100	,774** ,000 100	,609** ,000 100	,639** ,000 100	,661** ,000 100	,604** ,000 100	,426** ,000 100	,562** ,000 100	,438** ,000 100
PsyDep New	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,001 ,995 100	,071 ,480 100	,152 ,131 100	,977** ,000 100	,769** ,000 100	,824** ,000 100	1 ,000 100	,848** ,000 100	,637** ,000 100	,637** ,000 100	,667** ,000 100	,663** ,000 100	,450** ,000 100	,596** ,000 100	,466** ,000 100
PsyDep AC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,005 ,958 100	,045 ,656 100	,079 ,433 100	,919** ,000 100	,723** ,000 100	,774** ,000 100	,848** ,000 100	1 ,000 100	,637** ,000 100	,601** ,000 100	,672** ,000 100	,620** ,000 100	,414** ,000 100	,602** ,000 100	,504** ,000 100
DC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,064 ,526 100	-,059 ,558 100	,067 ,505 100	,682** ,000 100	,673** ,000 100	,609** ,000 100	,660** ,000 100	,637** ,000 100	1 ,000 100	,927** ,000 100	,888** ,000 100	,901** ,000 100	,816** ,000 100	,895** ,000 100	,578** ,000 100
DC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,112 ,266 100	-,098 ,331 100	,143 ,155 100	,644** ,000 100	,630** ,000 100	,639** ,000 100	,637** ,000 100	,601** ,000 100	,927** ,000 100	1 ,000 100	,738** ,000 100	,834** ,000 100	,730** ,000 100	,784** ,000 100	,648** ,000 100
C	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,018 ,861 100	-,033 ,747 100	-,053 ,602 100	,602** ,000 100	,630** ,000 100	,661** ,000 100	,667** ,000 100	,672** ,000 100	,888** ,000 100	,738** ,000 100	1 ,000 100	,755** ,000 100	,707** ,000 100	,766** ,000 100	,475** ,000 100
SI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,046 ,646 100	-,043 ,673 100	,070 ,488 100	,673** ,000 100	,623** ,000 100	,604** ,000 100	,663** ,000 100	,620** ,000 100	,901** ,000 100	,834** ,000 100	,755** ,000 100	1 ,000 100	,627** ,000 100	,773** ,000 100	,518** ,000 100
HE	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,019 ,851 100	-,019 ,851 100	,043 ,671 100	,467** ,000 100	,443** ,000 100	,426** ,000 100	,450** ,000 100	,414** ,000 100	,816** ,000 100	,730** ,000 100	,707** ,000 100	,627** ,000 100	1 ,000 100	,590** ,000 100	,468** ,000 100
IO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,074 ,466 100	-,080 ,551 100	,071 ,480 100	,624** ,000 100	,513** ,000 100	,562** ,000 100	,596** ,000 100	,602** ,000 100	,895** ,000 100	,784** ,000 100	,766** ,000 100	,773** ,000 100	,590** ,000 100	1 ,000 100	,539** ,000 100
DI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,018 ,861 100	-,004 ,970 100	,035 ,728 100	,491** ,000 100	,358** ,000 100	,438** ,000 100	,466** ,000 100	,504** ,000 100	,675** ,000 100	,645** ,000 100	,475** ,000 100	,518** ,000 100	,468** ,000 100	,539** ,000 100	1 ,000 100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**ANEXO G**

## Pressupostos de MRLS e MRLM

## Hipótese I

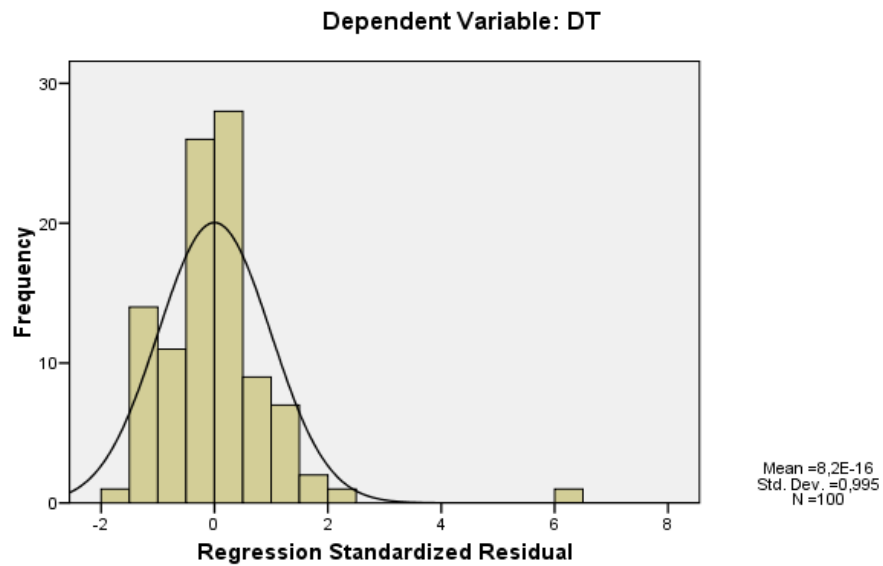
### Normalidade

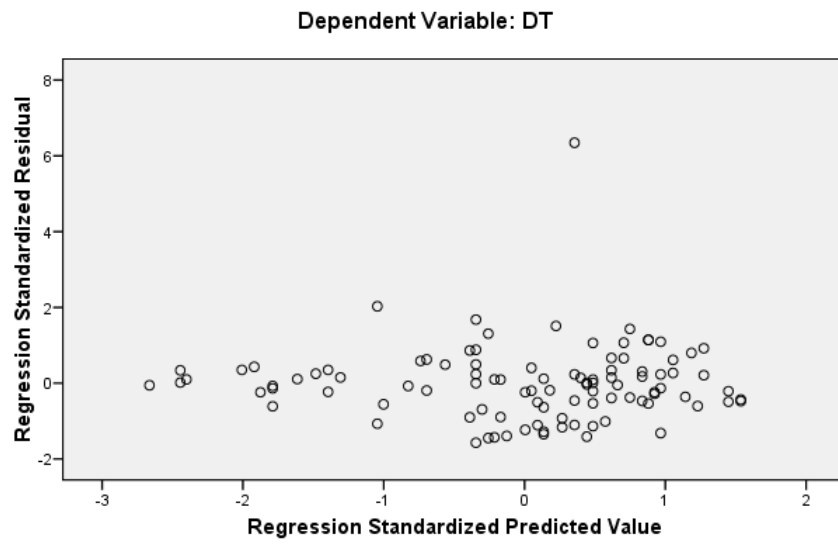
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DT	,093	100	,032	,868	100	,000

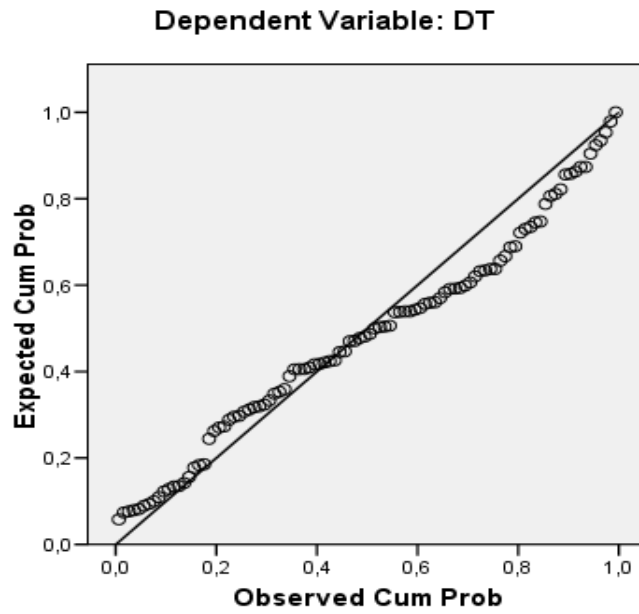
a Lilliefors Significance Correction

### Homocedasticidade

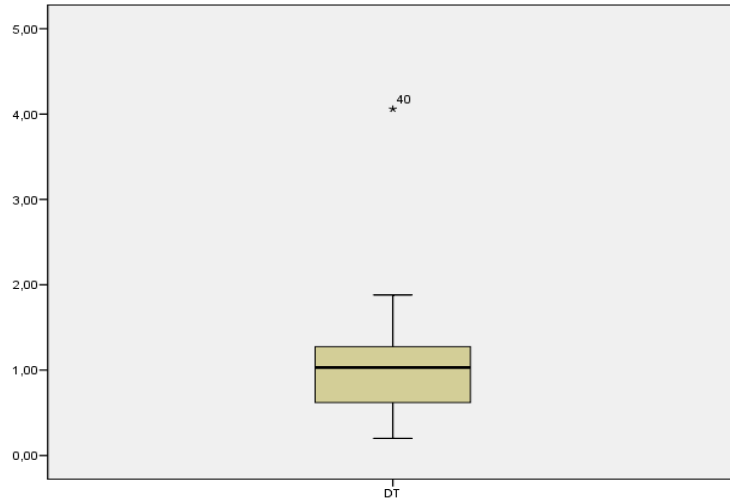




**Normalidade dos resíduos**



**Análise outliers**



**Multicolinearidade**

**Correlações entre as dimensões PsyCap**

**Correlations**

		PsyCap_E	PsyCap_Opt	PsyCap_Res	PsyCap_AC
PsyCap_E	Pearson Correlation	1	,778(**)	,769(**)	,723(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100
PsyCap_Opt	Pearson Correlation	,778(**)	1	,824(**)	,774(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100
PsyCap_Res	Pearson Correlation	,769(**)	,824(**)	1	,848(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100
PsyCap_AC	Pearson Correlation	,723(**)	,774(**)	,848(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Hipótese II

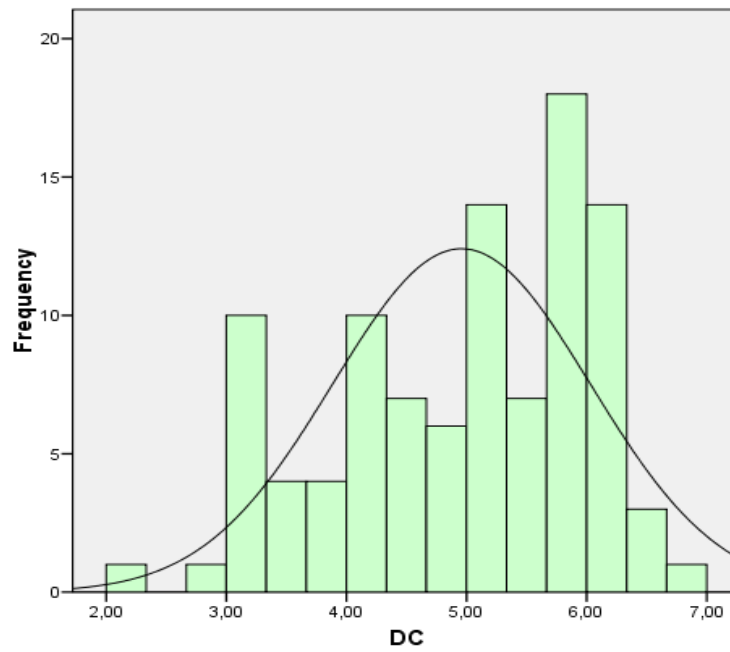
### Normalidade

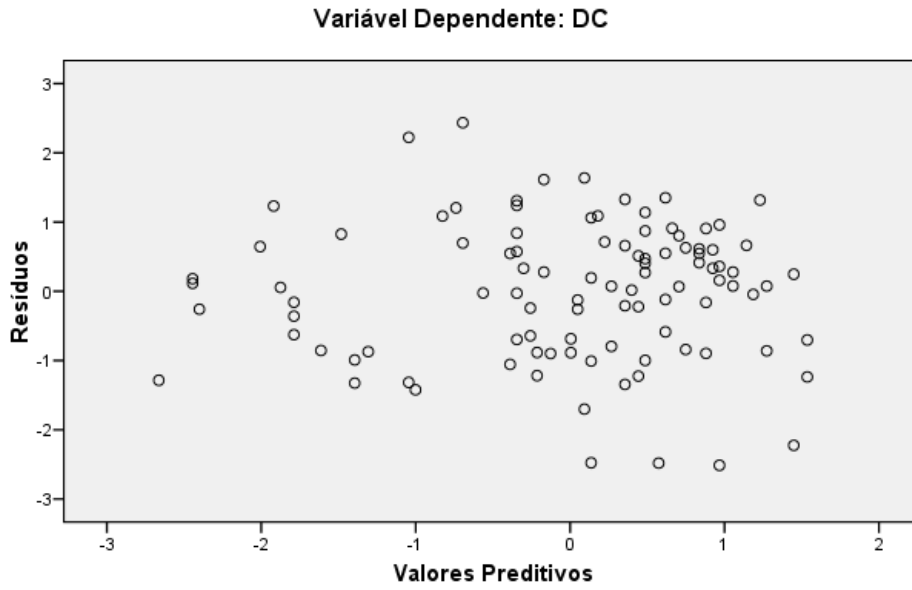
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DC	,111	100	,004	,948	100	,001

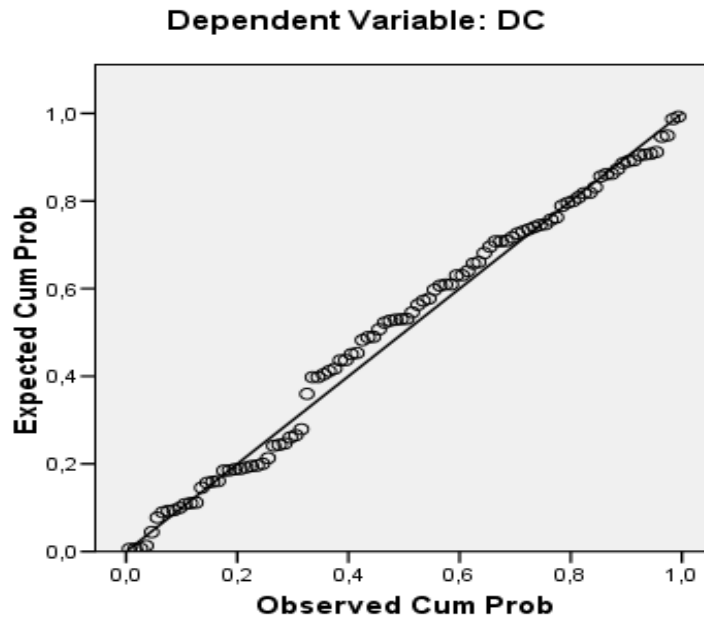
a Lilliefors Significance Correction

### Homocedasticidade

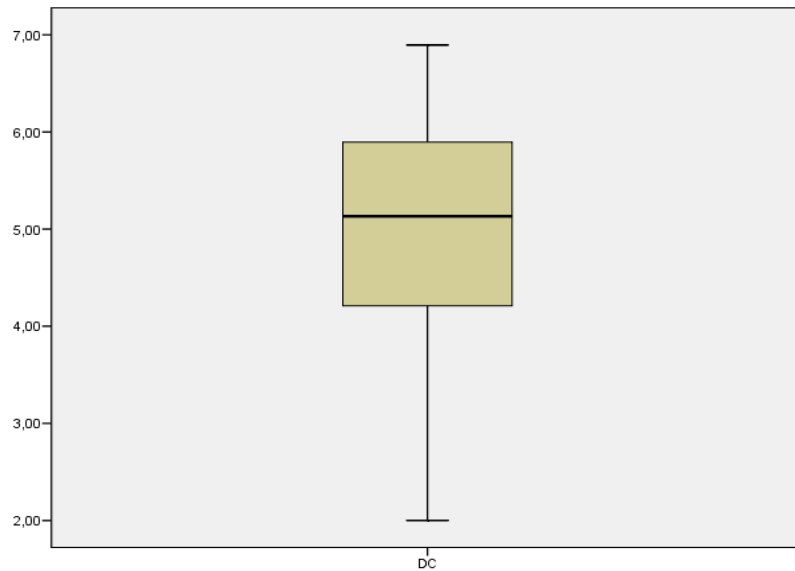




**Normalidade dos resíduos**



## Análise outliers



## Multicolinearidade

### Correlações entre as dimensões PsyCap

#### Correlations

		PsyCap_E	PsyCap_Opt	PsyCap_Res	PsyCap_AC
PsyCap_E	Pearson Correlation	1	,778(**)	,769(**)	,723(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100
PsyCap_Opt	Pearson Correlation	,778(**)	1	,824(**)	,774(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100
PsyCap_Res	Pearson Correlation	,769(**)	,824(**)	1	,848(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100
PsyCap_AC	Pearson Correlation	,723(**)	,774(**)	,848(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Hipótese III

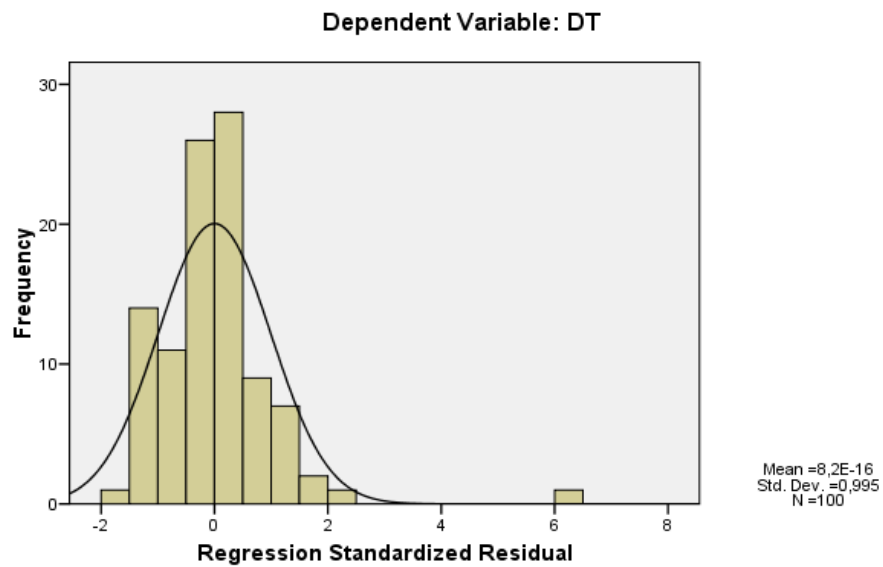
### Normalidade

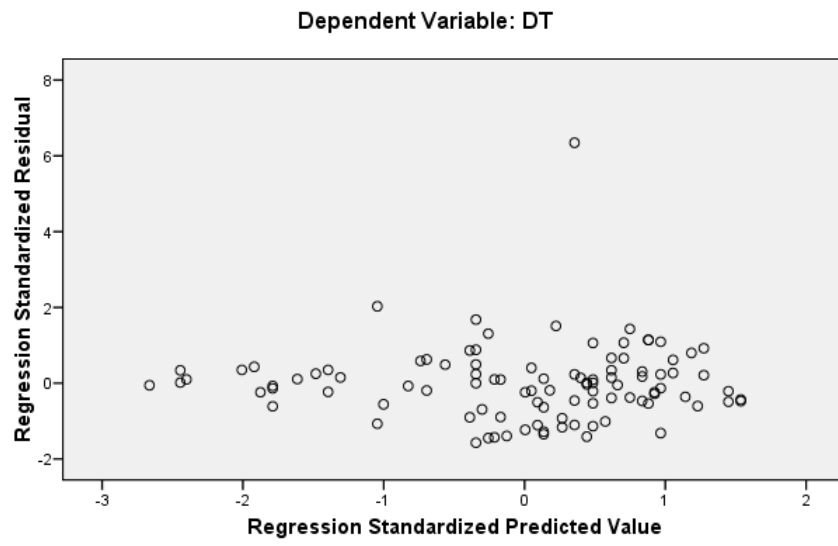
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DT	,093	100	,032	,868	100	,000

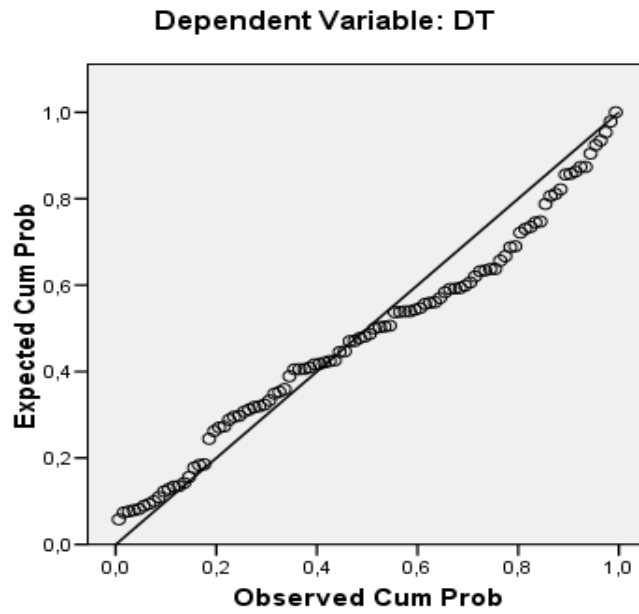
a Lilliefors Significance Correction

### Homocedasticidade

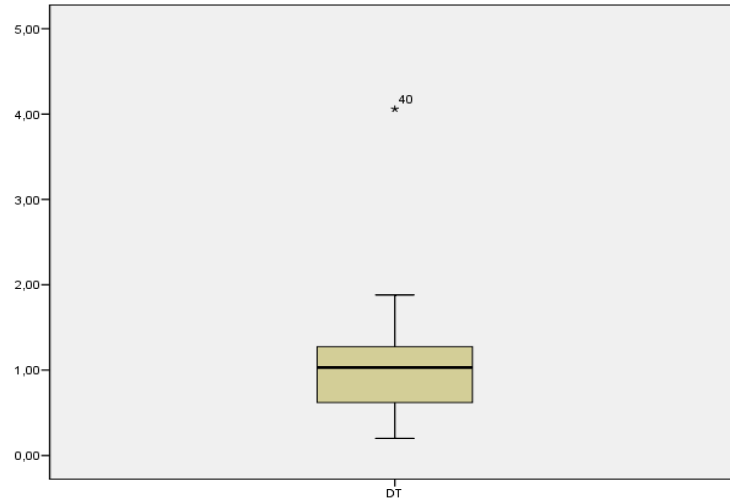




**Normalidade dos resíduos**



## Análise outliers



## Multicolinearidade

### Correlações entre as dimensões CCO

#### Correlations

		OC	C	EI	HI	IO
OC	Pearson Correlation	1	,738(**)	,834(**)	,730(**)	,784(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
C	Pearson Correlation	,738(**)	1	,755(**)	,707(**)	,766(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100
EI	Pearson Correlation	,834(**)	,755(**)	1	,627(**)	,773(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100
HI	Pearson Correlation	,730(**)	,707(**)	,627(**)	1	,590(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100
IO	Pearson Correlation	,784(**)	,766(**)	,773(**)	,590(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ANEXO H

### Análise de MRLS e MRLM

**Hipótese I**

**MRLS**

**PsyCap-→ DT**

**Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PsyCap(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: DT

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,491(a)	,241	,234	,46453	1,970

a Predictors: (Constant), PsyCap

b Dependent Variable: DT

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,724	1	6,724	31,160	,000(a)
	Residual	21,147	98	,216		
	Total	27,871	99			

a Predictors: (Constant), PsyCap

b Dependent Variable: DT

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	-,119	,209		-,567	,572
	PsyCap	,262	,047	,491	5,582	,000

a Dependent Variable: DT

## MRLM

### Dimensões do PsyCap → DT

#### Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PsyCap_AC, PsyCap_E, PsyCap_Opt, PsyCap_Res(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: DT

#### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,515(a)	,265	,234	,46424	1,894

a Predictors: (Constant), PsyCap\_AC, PsyCap\_E, PsyCap\_Opt, PsyCap\_Res

b Dependent Variable: DT

#### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,397	4	1,849	8,581	,000(a)
	Residual	20,474	95	,216		
	Total	27,871	99			

a Predictors: (Constant), PsyCap\_AC, PsyCap\_E, PsyCap\_Opt, PsyCap\_Res

b Dependent Variable: DT

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	-,030	,219		-,135	,893		
	PsyCap_E	-,050	,067	-,113	-,749	,456	,338	2,959
	PsyCap_Opt	,058	,077	,130	,752	,454	,261	3,839
	PsyCap_Res	,067	,107	,123	,626	,533	,199	5,026
	PsyCap_AC	,175	,079	,381	2,206	,030	,260	3,852

a Dependent Variable: DT

**Collinearity Diagnostics(a)**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
		(Constant)		(Constant)	PsyCap_E	PsyCap_Opt	PsyCap_Res	PsyCap_A C
1	1	4,914	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,045	10,468	,77	,04	,02	,00	,05
	3	,020	15,487	,00	,61	,01	,02	,39
	4	,014	18,834	,01	,33	,82	,00	,18
	5	,007	26,360	,22	,02	,15	,98	,38

a Dependent Variable: DT

**Hipótese II**

**MRLS**

**PsyCap → CCO**

**Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PsyCap(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: DC

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,682(a)	,465	,459	,78802	1,661

a Predictors: (Constant), PsyCap

b Dependent Variable: DC

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52,829	1	52,829	85,074	,000(a)
	Residual	60,856	98	,621		
	Total	113,684	99			

a Predictors: (Constant), PsyCap

b Dependent Variable: DC

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1,766	,355		4,977	,000
	PsyCap	,735	,080	,682	9,224	,000

a Dependent Variable: DC

## MRLM

### Dimensões do PsyCap → CCO

#### Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PsyCap_AC, PsyCap_E, PsyCap_Opt, PsyCap_Res(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: DC

#### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,682(a)	,466	,443	,79963	1,674

a Predictors: (Constant), PsyCap\_AC, PsyCap\_E, PsyCap\_Opt, PsyCap\_Res

b Dependent Variable: DC

#### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52,941	4	13,235	20,699	,000(a)
	Residual	60,743	95	,639		
	Total	113,684	99			

a Predictors: (Constant), PsyCap\_AC, PsyCap\_E, PsyCap\_Opt, PsyCap\_Res

b Dependent Variable: DC

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	1,812	,377		4,804	,000		
	PsyCap_E	,073	,116	,081	,632	,529	,338	2,959
	PsyCap_Opt	,101	,132	,112	,765	,446	,261	3,839
	PsyCap_Res	,346	,185	,315	1,873	,064	,199	5,026
	PsyCap_AC	,208	,136	,224	1,522	,131	,260	3,852

a Dependent Variable: DC

**Collinearity Diagnostics(a)**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	PsyCap_E	PsyCap_Opt	PsyCap_Res	PsyCap_AC
1	1	4,914	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,045	10,468	,77	,04	,02	,00	,05
	3	,020	15,487	,00	,61	,01	,02	,39
	4	,014	18,834	,01	,33	,82	,00	,18
	5	,007	26,360	,22	,02	,15	,98	,38

a Dependent Variable: DC

**Hipótese III**

**MRLS**

**CCO → DT**

**Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DC(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: DT

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,578(a)	,334	,327	,43512	1,945

a Predictors: (Constant), DC

b Dependent Variable: DT

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,317	1	9,317	49,211	,000(a)
	Residual	18,554	98	,189		
	Total	27,871	99			

a Predictors: (Constant), DC

b Dependent Variable: DT

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1	(Constant)	-,399	,207		-1,930		,057
	DC	,286	,041	,578	7,015		,000

a Dependent Variable: DT

## MRLM

### Dimensões dos CCO → DT

#### Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IO, HI, EI, C, OC(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: DT

#### Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,585(a)	,343	,308	,44143	1,954

a Predictors: (Constant), IO, HI, EI, C, OC

b Dependent Variable: DT

#### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,554	5	1,911	9,806	,000(a)
	Residual	18,317	94	,195		
	Total	27,871	99			

a Predictors: (Constant), IO, HI, EI, C, OC

b Dependent Variable: DT

#### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	-,248	,280		-,884	,379		
	OC	,075	,080	,174	,942	,349	,206	4,863
	C	-,021	,084	-,039	-,250	,803	,288	3,474
	EI	,039	,061	,107	,639	,525	,248	4,031
	HI	,072	,066	,146	1,099	,274	,395	2,533
	IO	,103	,061	,264	1,697	,093	,290	3,454

a Dependent Variable: DT

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	OC	C	EI	HI	IO
1	1	5,888	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,061	9,846	,19	,00	,00	,10	,02	,07
	3	,021	16,591	,02	,03	,00	,27	,06	,69
	4	,016	19,111	,35	,04	,00	,33	,46	,01
	5	,010	24,222	,14	,67	,22	,10	,13	,00
	6	,006	30,742	,30	,25	,77	,20	,34	,22

a. Dependent Variable: DT

## ANEXO I

### Comparação de Médias

## PsyCap e género sexual

### Means

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PsyCap * Sexo	100	97,1%	3	2,9%	103	100,0%

### Report

#### PsyCap

Sexo	Mean	N	Std. Deviation
Masculino	4,3913	31	,99317
Feminino	4,3214	69	1,00090
Total	4,3430	100	,99401

#### Group Statistics

Sexo		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PsyCap	Masculino	31	4,3913	,99317	,17838
	Feminino	69	4,3214	1,00090	,12049

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Psy Cap	Equal variances assumed	,134	,715	,324	98	,747	,06994	,21590	-,35851	,49840
	Equal variances not assumed			,325	58,271	,746	,06994	,21526	-,36091	,50079

**Case Processing Summary**

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
PsyCap	Masculino	31	100,0%	0	,0%	31	100,0%
	Feminino	69	100,0%	0	,0%	69	100,0%

**Tests of Normality**

Sexo		Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PsyCap	Masculino	,099	31	,200(*)	,956	31	,233
	Feminino	,163	69	,000	,887	69	,000

\* This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**DC e género sexual**

**Case Processing Summary**

		Cases					
		Included		Excluded		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
DC * Sexo		100	97,1%	3	2,9%	103	100,0%

**Report**

DC

Sexo	Mean	N	Std. Deviation
Masculino	3,9534	31	,72749
Feminino	4,0233	69	,76426
Total	4,0017	100	,75009

**Group Statistics**

Sexo		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DC_1	Masculino	31	3,9534	,72749	,13066
	Feminino	69	4,0233	,76426	,09201

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference		95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper	Lower	Upper
DC	Equal variances assumed	,057	,812	-,429	98	,669	-,06994	,16286	-,39313	,25324
	Equal variances not assumed			-,438	60,558	,663	-,06994	,15980	-,38954	,24965

### Case Processing Summary

Sexo		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
DC	Masculino	31	100,0%	0	,0%	31	100,0%
	Feminino	69	100,0%	0	,0%	69	100,0%

### Tests of Normality

Sexo		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DC	Masculino	,119	31	,200*	,960	31	,296
	Feminino	,099	69	,090	,958	69	,020

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## Desempenho de Tarefa e gênero sexual

### Case Processing Summary

DT * Sexo		Cases					
		Included		Excluded		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
DT * Sexo		100	97,1%	3	2,9%	103	100,0%

**Report**

DT

Sexo	Mean	N	Std. Deviation
Masculino	,9139	31	,40356
Feminino	1,0677	69	,57496
Total	1,0200	100	,53059

**Group Statistics**

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DT	Masculino	31	,9139	,40356	,07248
	Feminino	69	1,0677	,57496	,06922

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
DT	Equal variances assumed	,561	,456	-1,346	98	,181	-,15381	,11426	-,38055	,07293
	Equal variances not assumed			-1,535	80,229	,129	-,15381	,10022	-,35325	,04563

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DT	100	97,1%	3	2,9%	103	100,0%

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DT	,093	100	,032	,868	100	,000

a Lilliefors Significance Correction

Quadro 13

**Médias, desvios-padrão e correlações**

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>1.Antiguidade Organização</b>	12,7	8,5														
<b>2.Antiguidade Função</b>	11,7	8,4	,966 **													
<b>3.Habilitações (Anos)</b>	9,6	1,4	-,169 *	-,144												
<b>4.PsyCap</b>	4,3	0,9	,023	,081	,141	(.96)										
<b>5.Esperança</b>	4,3	1,1	,150	,184*	,116	,835 **	(.78)									
<b>6.Otimismo</b>	4,4	1,1	,037	,070	,156	,890 **	,778 **	(.86)								
<b>7.Resiliência</b>	4,4	0,9	,001	,071	,152	,977 **	,769 **	,824 **	(.93)							
<b>8.Auto-Confiança</b>	4,0	1,1	,005	,045	,079	,919 **	,723 **	,774 **	,848 **	(.89)						
<b>9.Desempenho Contextual</b>	4,0	0,7	-,122	-,109	,119	,682 **	,573 **	,609 **	,660 **	,637 **	(.93)					
<b>10.Orientação Cliente</b>	4,9	1,2	-,112	-,098	,143	,644 **	,530 **	,539 **	,637 **	,601 **	,927 **	(.83)				
<b>11.Conscienciosidade</b>	2,3	1,0	-,013	,003	,079	,602 **	,530 **	,561 **	,567 **	,572 **	,888 **	,738 **	(.79)			
<b>12.Espírito Iniciativa</b>	4,5	1,4	-,046	-,043	,070	,673 **	,523 **	,604 **	,663 **	,620 **	,901 **	,834 **	,755 **	(.86)		
<b>13.Harmonia Interpessoal</b>	2,4	1,2	,095	,072	-,078	,467 **	,443 **	,426 **	,450 **	,414 **	,816 **	,730 **	,707 **	,627**	(.78)	
<b>14.Identificação Organização</b>	4,3	1,6	-,096	-,084	,097	,624 **	,513 **	,562 **	,596 **	,602 **	,895 **	,784 **	,766 **	,773 **	,590 **	(.87)
<b>15.Desempenho Tarefa</b>	1,0	0,5	-,018	-,004	,035	,491 **	,358 **	,438 **	,466 **	,504 **	,578 **	,548 **	,475 **	,518 **	,468 **	,539 **

Nota: \* p < 0,10 \*\* p < 0,001

Entre parêntesis encontram-se os Alphas de Cronbach