



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Psicologia**

Área de especialização | Psicologia Clínica

Dissertação

# **INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CAPITAL PSICOLÓGICO: UM ESTUDO QUALITATIVO**

**Sarah Viviane Kirsch**

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

Évora 2021





**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Psicologia**

Área de especialização | Psicologia Clínica

Dissertação

# **INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CAPITAL PSICOLÓGICO: UM ESTUDO QUALITATIVO**

Sarah Viviane Kirsch

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

Évora 2021

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Constança Biscaia (Universidade de Évora)

Vogais | Carla Semedo (Universidade de Évora) (Arguente)  
Nuno Rebelo dos Santos (Universidade de Évora) (Orientador)

“O importante é não parar de questionar.  
A curiosidade tem sua própria razão de existir.”

Albert Einstein

## **Agradecimentos**

Esse projeto foi um grande desafio e uma realização que se torna um marco na minha vida e que nunca seria possível concluir sem a ajuda e o apoio de pessoas tão especiais. Por isso, não posso deixar de agradecer a essas pessoas que tiveram um papel tão importante nesse percurso da minha caminhada.

Ao meu orientador Professor Doutor Nuno Rebelo Dos Santos, pela sua orientação e disponibilidade absoluta e pelos conselhos e críticas que me permitiram terminar este trabalho com sucesso.

Aos alunos e estagiários por colaborar e ajudar nas entrevistas e transcrições.

Aos amigos e “família” que ganhei em Portugal, pelo apoio nos momentos difíceis, principalmente por estar longe de casa, e nos momentos felizes compartilhados: Lucas, Lucilene, Tayane, Tayzer, Claudine, Francisco, Eduardo, Leo, Alexandre, Edilaine, Thiago, Ilann, Anderson, Ana Karoline, Guilherme, entre outras pessoas.

À minha família! Obrigada aos meus pais pelo apoio em todas as alturas, pelas palavras certas nas horas certas, por todo o seu amor e compreensão.

As minhas irmãs Anelise, Raquel e Ellen, pelo apoio e incentivo.

À minha avó, aos meus tios e aos meus primos pelo carinho.

Ao meu companheiro, meu amor, João Vitor, que me acompanhou e ajudou neste percurso, um muito obrigado por tudo, pelo apoio, pela ajuda, pelas palavras de força e motivação. Obrigada por estar sempre presente!

# INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CAPITAL PSICOLÓGICO: UM ESTUDO QUALITATIVO

## RESUMO

Ser líder é exercer influência social, criar significados e transformar conceitos e fornecer grelhas interpretativas da realidade. Esse conceito de liderança no contexto social é um dos mais abrangentes. Um dos aspectos em que a influência social é expectável ser exercida, é na promoção de estados psicológicos positivos, nomeadamente naquilo que tem sido designado na literatura em psicologia Capital Psicológico (Psycap). O capital psicológico é definido como um estado psicológico positivo composto originalmente por quatro dimensões, a esperança, o otimismo, a resiliência e a autoeficácia. O capital psicológico além de se associar ao desempenho faz também parte da qualidade de vida, pois reduz o estresse, facilita no processo de mudanças positivas e aumenta a performance dos funcionários. Através da discussão dos resultados é possível perceber a influência de diferentes posturas de liderança na geração do psycap dentro de organizações, indicando que quando o líder gera o psycap em seus liderados ele propicia um melhor desenvolvimento do processo de liderança e vice-versa.

**Palavras-chave:** Psycap; Liderança; Psicologia Positiva.

# INFLUENCE OF LEADERSHIP ON PSYCHOLOGICAL CAPITAL: A QUALITATIVE STUDY

## ABSTRACT

The definition of leader is to exercise social influence, create meanings and transform concepts and provide interpretive grids of reality. This concept of leadership in the social context is one of the broadest. One of the aspects in which social influence is expected to be exercised, is in the promotion of positive psychological states, namely in what has been designated in the Psychological Capital Psychology literature (Psycap). Psychological capital is defined as a positive psychological state originally composed of four dimensions, hope, optimism, resilience and self-efficacy. Psychological capital, in addition to being associated with performance, is also part of the quality of life, as it reduces stress, facilitates the process of positive changes and increases the performance of employees. Through the discussion of the results, it is possible to perceive the influence of different leadership postures in the generation of psycap within organizations, indicating that when the leader generates psycap in his followers he provides a better development of the leadership process and vice versa.

**Key-words:** Psycap; Leadership; Postive Psichology.

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
1.1 Psicologia Positiva .....	4
1.1.1 Psicologia Positiva em Organizações.....	5
1.2 Psycap.....	6
1.3 Liderança.....	9
1.3.1 Liderança Autêntica.....	12
1.4 Liderança e Psycap .....	12
<b>2. ESTUDO EMPÍRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 Método .....	15
2.1.1 Participantes.....	15
2.1.2 Entrevista.....	15
2.1.3 Consentimento informado.....	15
2.1.4 Dados Sociodemográficos.....	16
2.1.5 Procedimento .....	18
2.1.6 Tratamento de dados .....	19
<b>3. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>22</b>
3.1 Esperança .....	23
3.2 Autoeficácia.....	27
3.3 Resiliência.....	29
3.4 Otimismo .....	33
3.5 Impactos Positivos e Negativos .....	35
3.5.1 Impacto negativo .....	35

3.5.2 Impacto positivo.....	36
3.5.2.1 Esperança .....	36
3.5.2.2 Autoeficácia .....	36
3.5.2.3 Resiliência .....	37
3.5.2.4 Otimismo .....	37
3.6 Razões Motivadoras .....	38
3.7 Papel do Entrevistado .....	38
3.8 Tipos de Situações.....	38
3.8.1 Resolução de Problemas de Eficiência e Eficácia.....	40
3.8.2 Chamada Motivacional .....	41
3.8.3 Apoio Social.....	41
3.8.4 Desenvolvimento de Competências.....	41
3.8.5 Esforço pelo Bem Comum.....	42
3.8.6 Personalidade e Comportamento .....	43
3.8.7 Promoção do Bom Clima Social .....	43
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>
Anexo A – Guião da entrevista .....	55
Anexo B – Entrevista.....	58
Anexo C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama do Acrônimo HERO .....	7
--	---

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dados sociodemográficos dos participantes .....	16
Tabela 2- Categorização de Nós.....	20
Tabela 3- Consulta de frequência de palavras .....	22
Tabela 4- Referências às 4 dimensões do Psycap .....	22
Tabela 5- Classificação dos tipos de situação .....	39

## INTRODUÇÃO

Ser líder é exercer influência social, criar significados, transformar conceitos e fornecer grelhas interpretativas da realidade. Esse conceito de liderança no contexto social é um dos mais abrangentes (Smircich & Morgan, 1982). Nesta perspectiva a liderança é considerada um processo de influência social (Robbins, Judge e Sobral, 2010). Os líderes são influenciadores, podendo incentivar um trabalho com entusiasmo por um objetivo comum. São percebidos como modelos, exercendo impacto com seus atos. Portanto é esperado que o líder saiba tomar decisões sensatas, inspirar a equipe com a intenção de que o grupo todo alcance o objetivo comum, ou seja, ser eficiente e eficaz no andamento dos objetivos organizacionais. Além disso, a função de liderança inclui a influência sobre o modo como a realidade é interpretada. Aquilo que pode ser visto como um obstáculo, pode ser reinterpretado como um desafio e uma oportunidade. Aquilo que pode ser visto como um perigo pode ser reinterpretado como um contexto de desenvolvimento (Smircich & Morgan, 1982; Robbins, Judge e Sobral, 2010, Chiavenato, 2014).

Para influenciar positivamente o desempenho dos colaboradores, um dos fatores essenciais é estimular o capital psicológico, que além de se associar ao desempenho faz também parte da qualidade de vida, pois reduz o estresse, facilita no processo de mudanças positivas e aumenta a performance dos funcionários. Um dos aspectos em que a influência social é expectável ser exercida, é na promoção de estados psicológicos positivos, nomeadamente naquilo que tem sido designado na literatura em psicologia Capital Psicológico (Psycap). O capital psicológico, psycap, é definido como um estado psicológico positivo composto originalmente por quatro dimensões, a esperança, o otimismo, a resiliência e a autoeficácia. (Scheier, Carver & Bridges, 2000; Youssef, Luthans & Avolio, 2006).

Pesquisadores Luthans et al., (2007), definem o termo psycap com base na psicologia positiva, pois permite desenvolver as características positivas dos

colaboradores, aumentando os quatro principais aspectos, gerando lucros e crescimento tanto para a organização, quanto pessoal.

O desenvolvimento da psicologia positiva permite dar destaque a aspectos positivos do indivíduo, além de trabalhar pontos para ajudar a abrir os caminhos e a conquistar um estado de felicidade mais duradouro e genuíno, como recursos positivos (Luthans, Youssef, Sweetman, & Harms, 2013; Seligman & Csikszentmihalyi, 2001). A redução do estresse, facilitação dos processos de mudança organizacional positiva e mediação da relação entre o clima organizacional e a evolução dos funcionários, também são influenciadores da psicologia positiva no psycap.

Apesar da relevância do psycap para o desempenho e para o bem-estar dos trabalhadores, o modo como a liderança influencia esse mesmo psycap está ainda por explorar. Dessa forma, este estudo pretende caracterizar os processos através dos quais os líderes (gerentes, dirigentes ou outros cargos de gestão e liderança) de organizações promovem o capital psicológico nos colaboradores, nos seus pares e/ou com seus superiores hierárquicos.

O presente estudo tem, portanto, como objetivo concretizar a descrição de ações de liderança geradoras de capital psicológico em trabalhadores portugueses. O estudo da relação entre liderança e psycap permitirá identificar se as quatro capacidades que o compõem não apenas se complementam, mas também se potencializam, estimulando nos indivíduos uma propensão motivacional para atingirem objetivos e serem bem-sucedidos.

O trabalho encontra-se organizado em três partes. A primeira parte refere-se à revisão da literatura realizada, e pretende contextualizar o problema em análise, quer de um ponto de vista teórico quer de um ponto de vista empírico. Encontra-se dividida em quatro pontos, um primeiro focando na psicologia positiva, um segundo focado no psycap, o terceiro na liderança organizacional, e por fim, a relação entre os constructos principais, a liderança e o psycap.

A segunda parte apresenta o método do estudo empírico. É descrito em detalhe a questão de investigação, quem e quantos são os participantes, e o

procedimento. A terceira parte que inclui o tratamento e análise dos dados, os resultados e sua interpretação. Por fim são apresentadas as conclusões desta dissertação, são assinaladas as limitações do estudo empírico e propostas investigações futuras.

# 1. REVISÃO DE LITERATURA

## 1.1 Psicologia Positiva

A evolução da psicologia está diretamente relacionada com acontecimentos históricos, não sendo diferente com o surgimento da psicologia positiva. De acordo com Seligman (2009), após a 2ª Guerra Mundial, a psicologia baseava-se em tornar a vida mais plena e eficaz, no referente aos psicólogos que trabalhavam em escolas, quartéis e nas indústrias; identificar os talentos pessoais no que dizia respeito aos psicólogos focados no estudo de crianças com alto QI; e “curar” doenças da mente particularmente aquelas ligadas aos reflexos da guerra. A psicologia estava intensamente focada no tratamento psicológico dos traumas vivenciados pela guerra, como, por exemplo, as perdas (podendo ser de pessoas, casas e objetos, conforto, entre outros), onde era difícil trazer uma abordagem positiva sendo, assim, necessário o tratamento para superar os acontecimentos traumáticos. Desta forma, deixavam de lado aspectos positivos da consciência humana.

Grande parte dos psicólogos trabalham com as doenças “*mentais/ da mente*” e com os estados de desordem que afligem as ideias e emoções do ser humano. Entre esses, uma maioria trabalha apenas com o lado obscuro da mente, com o sofrimento do paciente, como por exemplo, nas situações de ansiedade e a depressão (Seligman & Csikszentmihalyi, 2001).

Martin Seligman foi o responsável por tornar a psicologia positiva conhecida (Araujo, 2013), ao defender os aspectos positivos das emoções e dos comportamentos, confiando num resultado eficaz ao tratamento. Abram Maslow foi quem de fato introduziu esse termo em 1954, seguido por Carl Rogers em 1959. Tanto Maslow quanto Rogers eram patronos da “Psicologia Humanista” e defendiam que se trabalhasse com as pessoas levando em conta os aspectos positivos da sua mente e comportamentos. Seligman seguiu com estudos da criação da ciência da felicidade, onde tem como objetivo principal a busca das vivências e experiências das pessoas nos seus aspectos positivos com a intenção de uma melhor qualidade de vida, bem-estar, autossatisfação e plenitude (Araujo, 2013).

Martin Seligman, no seu primeiro livro defendia que os pensamentos negativos podem ser aprendidos, assim como os pensamentos positivos e otimistas. Para ele a positividade poderia ser desenvolvida, assim como todos os demais aspectos relacionados a ela (Araujo, 2013). Seligman, no primórdio, defendia que a felicidade era algo essencial e deveria ser cultivada todos os dias por meio de forças, virtudes, ideias e atitudes de otimismo, gentileza e bom humor. Para ele “A psicologia deveria possibilitar muito mais do que somente reparar o que está errado, devendo identificar e nutrir o que existe de melhor nos indivíduos”<sup>1</sup> (Woxholt, 2010, apud Seligman, 2003, p. 22). É importante, porém, ressaltar que Seligman não ignora doenças ou distúrbios psicológicos e defende a ideia de que ao tirar a dor do foco, se amplia a visão (Seligman, 2011).

O objetivo central da psicologia positiva é a busca nas vivências e experiências das pessoas, assim como aspectos positivos que as ajudem a ter maior qualidade de vida: como lidar melhor com as emoções, se relacionar mais positivamente com as pessoas e a observar sua história (Araujo, 2013). Mahatma Gandhi defende a ideia de que não existe processo para a felicidade, contudo, Seligman argumenta que existem formas de se conquistar maior satisfação e plenitude, descritas no modelo PERMA. Este, por sua vez, é formado por cinco elementos centrais, que são respectivamente: **P**ositive Emotion (Emoção Positiva); **E**ngagement (Engajamento); **R**elationship (Relacionamentos); **M**eaning (Propósito); **A**ccomplishment (Realizações). Esses elementos têm por essencial conquistar maior autoconhecimento, entender nossas emoções e alcançar a satisfação verdadeira em ser e existir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2001).

### 1.1.1 Psicologia Positiva em Organizações

O domínio da psicologia positiva tem recebido uma considerável atenção de pesquisadores pela abordagem positiva em local de trabalho (Luthans, 2002).

---

<sup>1</sup> Tradução livre: “I believe that psychology should be about more than repairing what is wrong. It should be about identifying and nurturing what is good” (Woxholt, 2010, apud Seligman, 2003, p. 22)

Pesquisas dessa área utilizadas na abordagem do comportamento em organizações, mostrou que “o estudo e a aplicação de forças de recursos humanos positivamente orientadas e capacidades psicológicas podem ser mensuradas, desenvolvidas e efetivamente gerenciadas para o desempenho melhor” (Luthans, 2002, p. 59). Da mesma forma, o comportamento organizacional positivo traz melhorias de desempenho no ambiente de trabalho (Luthans, 2002).

Youssef e Luthans (2007) defendem cinco conceitos importantes dentro de uma organização, referente a psicologia positiva, sendo eles: abordagem equilibrada, positividade baseada em evidências, singularidade, abordagem de desenvolvimento e orientação de desempenho. Chegam à conclusão de que a psicologia positiva chama a atenção para o desempenho teórico, pesquisas e aplicação de traços positivos, comportamentos e estado nas organizações. A psicologia positiva surgiu no contexto de defender que a psicologia deveria trabalhar com os pontos fortes dos indivíduos, melhorando suas qualidades e “curando” suas vulnerabilidades. Desse modo as organizações começaram a reconhecer o potencial de seus próprios funcionários (Ozturk-Ciftci e Erkanli, 2020).

Segundo Luthans e Youssef (2007) o processo do desenvolvimento de capacidades estudadas pela psicologia positiva tem grande potencial como recurso para as organizações, podendo tornar-se numa grande vantagem competitiva pelo seu potencial em desenvolvimento e impacto no desempenho, sendo, então, um grande diferencial no ambiente de trabalho competitivo atual. As capacidades referidas são autoeficácia, otimismo, resiliência e esperança, dimensões que constituem o capital psicológico, conhecido como *psycap*.

## **1.2 Psycap**

O *Psycap*, teve sua primeira aparição em 2007 e é definido como um estado psicológico positivo de desenvolvimento, fazendo parte de um dos componentes de uma organização. É um conjunto de qualidades ou características psicológicas descritas através do acrônimo HERO, cuja tradução do inglês é

herói (figura 1); H (hope) é esperança; E (efficacy) eficácia/ autoeficácia; R (resilience) resiliência; O (optimism) otimismo (Youssef , Luthans, & Avolio, 2006).

Figura 1 - Diagrama do Acrônimo HERO



Fonte: Elaborado pela Autora com base em Youssef, Luthans, & Avolio, 2006.

Esperança pode ser definida como uma percepção que se tem para perseverar ao perseguir objetivos, redirecionar os caminhos para alcançar o sucesso de acordo com três processos cognitivos: goals, pathway, agency (objetivos, trajetórias, agência). O primeiro processo é quando o indivíduo precisa ter os objetivos específicos, o segundo é traçar e definir metas e o último é a capacidade de agenciamento, que é acreditar em si mesmo e nas capacidades para atingir seus pensamentos e pôr em ação os objetivos. A esperança provoca no indivíduo a ambição de objetivos mais elevados, de modo, a encontrar caminhos alternativos para alcançá-los. Quanto maior for a esperança, maior é a eficácia face aos obstáculos e desafios, direcionando positivamente as emoções e o bem-estar dos indivíduos (Snyder et al., 2002).

A autoeficácia é a confiança que o indivíduo tem sobre si para realizar uma tarefa ou na resolução de um problema, ou seja, a capacidade de agir, ter confiança para assumir desafios e despender o esforço necessário para ser bem sucedido em tarefas desafiadoras. Bandura (1997) descreve a autoeficácia como uma crença do indivíduo sobre a sua própria capacidade para completar uma determinada atividade ou resolução de problemas. O autor, no entanto, alerta para a tendência de assumir objetivos e expectativas elevadas e falhar quando a pessoa não apresenta um equilíbrio entre a sua autoeficácia e a competência naquela área.

Resiliência é a capacidade de manter-se firme em situações de problemas e adversidades. As pessoas com maior resiliência tendem a saber lidar melhor com pressões e serem mais flexíveis. A palavra resiliência vem do latim “resilire” e tem como tradução “voltar atrás”, ou seja, voltar ao estado original sem deformações, retomar a origem para assim evoluir. Trata-se, portanto de uma competência de adaptação, que se ganha e se desenvolve à medida que novos desafios são enfrentados, compreendendo melhor a pressão e dando mais segurança para impor limites e se colocar de forma verdadeira (Taboada, Legal, & Machado, 2006).

O otimismo ajuda a alcançar metas e objetivos que no início parecem ser complicados. Procura encontrar o que se tem de melhor em cada situação, mesmo nas coisas mais desagradáveis. Pessoas otimistas tendem a ser mais abertos às possibilidades e ter mais estratégias. Mesmo em vivências e situações adversas mantêm expectativas positivas, logo a forma que se pensa sobre o evento é que faz a diferença (Scheier, Carver, & Bridges, 2000).

Todas essas capacidades da psicologia positiva foram estudadas e testadas pelos autores em ambientes de trabalho e verificou-se resultados positivos no ambiente organizacional (Luthans, Youssef e Avolio, 2006). Apesar dos quatro conceitos serem muito fortes de forma isolada, seu real potencial é melhor demonstrado quando trabalhados em conjunto (Roche, Haar, & Luthans, 2014). O Psycap traz uma vantagem competitiva crucial para líderes e empresas. Além de estimular os indivíduos para atingirem objetivos e serem bem sucedidos, essas quatro capacidades, também estão relacionadas a comportamentos, atitudes e performance desejáveis, por parte dos funcionários, como a redução

do estresse, facilitação dos processos de mudança organizacional e mediação da relação entre o clima organizacional e a evolução dos funcionários (OzturkCiftci & Erkanli, 2020).

Ainda segundo Ozturk-Ciftci e Erkanli (2020 apud Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005) o capital psicológico dos funcionários de uma organização pode ser aperfeiçoado pelo constante aprendizado a partir de um estilo de gerência solidário, o que é desenvolvido por líderes autênticos.

### **1.3 Liderança**

As pesquisas em liderança representam um número considerável de teorias, sendo, talvez, um dos conceitos mais estudados ao longo do tempo devido ao sucesso dos sistemas econômicos, políticos e organizacionais dependerem da orientação dos seus líderes. Existem muitos conceitos sobre o assunto, porém existem alguns termos que são comuns em todos os estudos, sendo eles: é um processo, envolve influência, ocorre em grupos, envolve objetivo comum. Nesse caso a liderança é um meio para realizar influência no pensamento e no sentimento dentro de um grupo comum. É um fenômeno social, dependente da relação de pessoas onde o líder exerce a capacidade de influência, sendo essa uma influência interpessoal, exercida em dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (Chiavenato, 2014).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) liderança é a capacidade de influenciar, inspirar, uma ou um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. Liderança vem de quem tem um propósito, não está relacionada ao cargo, podendo assim ser assumida por qualquer pessoa de qualquer idade. Quem tem liderança tem uma motivação para agir e concluir uma ação, e principalmente uma capacidade para influenciar um grupo de pessoas. O poder de um líder é por onde essa influência acontece, podendo ser formal ou informal.

Liderança formal é aquela que acontece em função do cargo que o indivíduo ocupa, sendo assim uma influência unilateral. Já a liderança informal acontece sobre influência voluntariamente aceita, não sendo imposta, podendo

envolver relação afetiva entre os membros do grupo e a pessoa central, por meio da identificação. A liderança informal é atribuída por características pessoais e pela forma como a pessoa em causa é vista dentro da organização, sendo, portanto, uma influência aceita pelo grupo.

A Teoria dos Traços, sendo uma das pioneiras nos assuntos relativos à liderança, é uma teoria costumeira, onde não há um autor nuclear de referência. A sua principal ideia é de que a liderança é inata, e os traços associados à liderança são aspectos pessoais que distinguem as pessoas, como traços físicos, sociais, intelectuais, entre outros. Na mesma época, mais especificamente a partir de estudos desenvolvidos em 1939, surgiu a Teoria dos Estilos de Liderança, uma abordagem de Kurt Lewin em que é nítida a influência *behaviorista*. Esse autor propôs três estilos de liderança, o autocrático, o democrático e o liberal “*laissez faire*”. O autor e os seus colaboradores demonstraram que a liderança democrática produzia resultados qualitativamente melhores e liderados mais autônomos e menos dependentes da presença do líder. Apesar disso, em termos qualitativos e na presença do líder a liderança autocrática produzia resultados mais elevados (Lewin, Lippitt & Whiter, 1939). Na década seguinte, a partir de 1950, o foco reforçou a abordagem que havia sido iniciada por Lewin, Lippitt e White, dando então origem a diversos modelos centrados no constructo de estilo de liderança, descrevendo os comportamentos de liderança considerados mais eficazes. Entre 1960 e 1980 a liderança, foram desenvolvidas diversas teorias contingenciais e situacionais, que não focam apenas no líder, mas sim no todo, o contingente que está atrelado entre o líder, o seguidor e a situação (Sartorelli & Carvalho, 2013).

A liderança não se resume a um papel, mas sim a um método mais profundo em que uma ou mais pessoas influenciam outras, com o objetivo de conseguir a adesão não coercitiva destas rumo à busca de objetivos coletivamente relevantes. Seguindo com as ideias de Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014, p. 417):

“Reafirma-se nesse ponto, a ideia de liderança como processo multidimensional constituída de ações de liderar e seguir, bem como de poder para definir elementos decisivos da situação compartilhada, fornecer orientação,

permitir as trocas e construir relacionamentos. Liderança é um processo, não uma posição.”

Outra problemática citada é a relação de causa-efeito estabelecida entre liderança e resultados organizacionais. Para Bendassoli, Magalhães, Malvezzi (2014), atrelar a liderança a isso seria delicado, pois nem sempre há uma relação verdadeira nesta conta. Por isso, a liderança não deveria estar limitada exclusivamente aos resultados de sucesso de uma empresa, mas principalmente estar vinculada as formas de influenciar os outros quanto aos valores e visão da empresa.

Os líderes teriam a responsabilidade de planejar e formatar a cultura, de forma a construir e influenciar coletivamente as crenças e valores de um grupo, inspirando os liderados. Quanto aos liderados, seu comportamento pode ser influenciado, segundo Chiavenato (2014), de quatro maneiras, sendo elas persuasão, sugestão, emulação e por fim a coação. A persuasão, prevalece sobre uma pessoa, não forçando, com conselhos, argumentos para que faça alguma coisa: processo de conduzir. A sugestão coloca ou apresenta um plano, uma proposta, a uma pessoa ou grupo para que considere, pondere ou execute. A emulação procura imitar com vigor, para igualar-se ou ultrapassar a alguém, processo que acontece por modelagem. Por fim a coação, apesar de não ser vista como parte do processo de construção de um líder, pode influenciar os liderados mediante a pressão, coerção ou compulsão.

O líder gerencia a mudança, sendo os principais objetivos a inovação, priorização das pessoas, ter perspectiva de futuro, inspirar confiança, buscar compreender o processo e desafiar o *status quo* (estado atual) (Bennis, 1996; Cavalcanti, 2005). Portanto, o estilo de liderança adotado por cada gestor marca uma diferença importante na forma com que os membros da organização se sentem e conseqüentemente produzem resultados.

A liderança tem apresentado resultados eficazes nas suas investigações em relação ao capital humano e ao sucesso organizacional. Sendo que os líderes e os liderados têm a mesma importância dentro desse processo, pois influenciam-se mutuamente na relação que estabelecem (Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014).

### **1.3.1 Liderança Autêntica**

Na sequência das teorias contingenciais outras abordagens foram desenvolvidas. Ao dissertar sobre conceitos como liderança e psicologia positiva é importante levar em consideração o conceito de Liderança Autêntica como contributo a considerações de comportamentos positivos dentro de organizações, escopo da qual o psycap faz parte (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy, & Caza, 2010). Esse conceito surgiu a partir do cruzamento de vários aspectos da liderança, de questões éticas e do comportamento organizacional positivo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Esse tipo de liderança tem relação com a psicologia positiva a partir do seu conceito de autenticidade que relaciona experiências pessoais de um indivíduo, sendo processos determinantes para que o indivíduo conheça a si mesmo, como pensamentos, emoções, necessidades, desejos, preferências ou crenças (Besen, Tecchio, & Fialho, 2017).

O processo de liderança autêntica influencia positivamente a autoconsciência, além de estimular o crescimento pessoal positivo e o autodesenvolvimento tanto dos líderes quanto dos liderados, como citado por Cunha & Esper (2015, p. 63). Estes autores definem "(...) liderança autêntica como um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove ambos, as capacidades psicológicas e um clima ético positivo, para fomentar uma maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, o processamento balanceado de informações e a transparência relacional por parte de líderes que trabalham com seguidores, promovendo o autodesenvolvimento positivo.

A partir dos conceitos de liderança, e da liderança autêntica ligada a psicologia positiva, podemos dissertar sobre os estudos referentes a liderança e o psycap.

### **1.4 Liderança e Psycap**

Um efeito positivo da relação da liderança com as dimensões do capital psicológico apontado em estudos (Walumbwa, Peterson, Avolio, & Hartnell,

2010) é a relação do psycap na interação individual entre o líder e o liderado. Foi demonstrado que pode existir influência do psycap dos líderes sobre os liderados de forma individual ou em equipe, assim como, os líderes influenciam o capital psicológico dos liderados trazendo assim efeitos positivos em seus desempenhos. Essa relação pode promover ferramentas e recursos, que através da criatividade tendem a motivar os liderados a superar desafios e alcançar objetivos na organização (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012).

É comum, que por conta da competitividade e dos elevados padrões do setor da economia os líderes sofram para estarem sempre em busca de melhores resultados, o que pode causar efeitos negativos como estresse, momentos ansiosos e depressivos, tornando-os, assim, menos capazes de apoiar seus funcionários, afetando-os diretamente. Logo, ao utilizarem-se de recursos psicológicos positivos, nesses ambientes tóxicos, os resultados promovem o bem-estar (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatr, 2011).

A psicologia estuda o conceito de bem-estar no modelo de psicologia positiva. Ryan e Deci (2001, 2008), descrevem o bem-estar como subjetivo e psicológico. O bem-estar subjetivo tem características hedônicas, tendo como propósito a esquiva da dor ou a busca do prazer (Siqueira e Padovan, 2008), enquanto o bem-estar psicológico, tem características eudaimônicas, sendo a busca pela autorrealização (Ryan e Deci, 2001). O bem-estar pode ser definido, então, como a junção de aspectos positivos e a satisfação integral da vida, o que dentro do setor organizacional está relacionado com a satisfação em superar os desafios e atingir objetivos, questões que podem se relacionar diretamente com o processo de liderança e em como o líder influencia positivamente seus liderados. Nas organizações esse paradigma tem ganhado destaque, pois enfatiza a perspectiva positiva deixando de lado o tradicional paradigma centrado na doença (Landsbergis, 2003).

Apesar de existirem diversas pesquisas que relacionam o capital psicológico e a liderança, o foco tem sido na relação que o psycap tem com questões como performance e produção dos liderados, ainda sendo pouco desenvolvida a investigação voltada para entender questões de caráter mais qualitativo sobre a influência do capital psicológico nas relações dentro de uma organização (Chen, Wen, Kong, Niu, & Hau, 2017).

Logo, a partir dos conceitos apresentados foi desenvolvido um estudo que a partir de entrevistas de experiências profissionais, em organizações, com líderes possa ser feita uma análise qualitativa sobre como o processo de liderança busca gerar o psycap em seus liderados.

## **2. ESTUDO EMPÍRICO**

### **2.1 Método**

Nesse tópico é descrito o método utilizado para o desenvolvimento do estudo empírico, incluindo questões referentes a quem foram os participantes, como foi conduzida a entrevista, as questões sobre consentimento informado, dados sociodemográficos, o procedimento em si e o volume desses dados.

#### **2.1.1 Participantes**

As entrevistas foram feitas de forma individual com líderes, que desempenhavam diferentes cargos de gestão de liderança e que ainda respondiam a um superior na hierarquia organizacional. Os entrevistados selecionados desempenhavam suas funções em diferentes tipos de organizações, tanto do âmbito privado quanto público. No total foram feitas 22 entrevistas, sendo 10 femininas e 12 masculinas. Os participantes foram recrutados em processo de bola de neve, a partir de rede de contatos do investigador responsável.

#### **2.1.2 Entrevista**

A entrevista semiestruturada envolveu responder a algumas perguntas relacionadas com a experiência profissional. Inspirada na técnica de incidentes críticos foram solicitados relatos de situações em que a intervenção do líder promoveu o psycap nos colaboradores. Foram questionados em relação aos quatro aspetos do psycap (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência). As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos. As respostas foram gravadas, assim como também tomadas notas resumidas para a leitura e confirmação final.

#### **2.1.3 Consentimento informado**

Os participantes do estudo assinaram um consentimento informado. Foram cumpridos os critérios estabelecidos para a investigação científica pela Ordem dos Psicólogos Portugueses.

### 2.1.4 Dados Sociodemográficos

Foi recolhida informação relativa à diversas variáveis sociodemográficas como a idade, o grau de escolaridade, a designação, do cargo no momento da entrevista, o tempo nesse cargo, o tempo na organização, e o tempo de experiência em liderança. São apresentadas na Tabela 1 todas essas informações, junto com o código dado a cada participante, como meio de referenciar as suas respostas, mantendo ainda o sigilo durante o processo de análise de resultados e a discussão.

*Tabela 1 - Dados sociodemográficos dos participantes*

Participante	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo no Cargo	Tempo Na Empresa Atual	Tempo de experiência em liderança
FemJL	22 anos	Licencia da em Gestão de Empresas	Directora	10 meses	1 ano e 3 meses	1 ano e 3 meses
FemAL	24 anos	Concluindo 4º ano de direito	Presidente	1 ano	3 anos	2 anos
FemHG	48 anos	Licencia da em Direito	Coordenadora	10 anos	16 anos	10 anos
FemEG	37 anos	Gestão de Empresa Incompleto	Sócia Gerente	3 anos	3 anos	3 anos
FemSC	23 anos	Administração PúblicoPrivada	Coordenadora	1 ano e 6 meses	3 anos	1 ano e seis meses

FemMF	28 anos	Mestre em Arquitetura	Presidente	2 semanas	1 ano e 2 meses	7 anos
MascPR	25 anos	Mestrado em Direito	Vice-Presidente	1 ano	1 ano e seis meses	3 anos
MascVV	58 anos	Contabilidade	Gerente	30 anos	5 anos	35 anos
FemFM	28 anos	Mestre de Engenharia Química	Responsável pela Qualidade	1 ano e seis meses	1 ano e seis meses	1 ano e seis meses
MascCS	38 anos	9º ano	Gerente da Empresa	14 anos	14 anos	14 anos
FemFO	50 anos	4ª classe	Encarregada	12 anos	12 anos	20 anos
FemFR	48 anos	6º ano	Encarregada	2 anos e seis meses	2 anos e seis meses	28 anos
MascBC	32 anos	12º ano	Controlador de Qualidade	8 anos	8 anos	10 anos
FemMC	51 anos	Mestrado em Ensino da Língua Inglesa	Gerente	15 anos	15 anos	25 anos
MascSC	43 anos	Licenciatura em Educação Física e Desporto	Presidente	3 anos	30 anos	3 anos

MascFS	52 anos	Ciências da Comunicação	Diretor	20 anos	25 anos	28 anos
MascJF	50 anos	Administração Pública	Diretor	4 anos	26 anos	20 anos
MascJR	56 anos	Licenciatura em História	Diretor	2 anos	2 anos	30 anos
MascMD	50 anos	Doutoramento em Didática	Professor Adjunto	5 anos	14 anos	5 anos
MascNF	39 anos	Especialização em Multimídia	CEO	2 anos	2 anos	15 anos
MascPL	50 anos	Mestrado em Ciências Sociais	Diretor	13 anos	32 anos	23 anos
MascRC	41 anos	Licenciatura em Economia	Gestor	5 anos	5 anos	15 anos

Fonte: Elaborado pela Autora.

### 2.1.5 Procedimento

Os participantes foram convidados, de forma individual, a responder a algumas perguntas com a sua experiência profissional de coordenação, gestão ou liderança. Como mostra o Anexo A, foi feito um protocolo de orientação para o pesquisador no contato inicial com o participante, onde tem todas as instruções para o primeiro contato, como apresentar-se, apresentar o estudo, apresentar a participação do entrevistado e esclarecer as dúvidas e obter o consentimento.

Foi feito também um roteiro de entrevistas conforme o Anexo B.

### 2.1.6 Tratamento de dados

A aplicação dos procedimentos de tratamento e análise de dados se deu através do programa Nvivo 11, onde permitiu uma análise qualitativa sobre as entrevistas.

A análise de conteúdo foi feita através de categorias de análise (**nós/nodes**) organizados em pastas (Tabela 2), estabelecendo uma hierarquização do projeto, sendo elas: Dimensões do Psycap (subcategorias: Esperança, Otimismo, Resiliência e Autoeficácia), Situação desencadeadora (subcategorias: Externa e Interna), Impactos e Consequências (Subcategorias: Negativo, Positivo e Outros), Razões (Subcategorias: Resolução de Problemas e Outros), Papel do Entrevistado (Subcategorias: Agente e Observador), Tipos de Situação (Subcategorias: Apoio Social, Chamada Motivacional, Desenvolvimento e Competências, Esforço pelo bem comum, Personalidade e comportamento, Promoção do bom clima social, Resolução de problemas e eficiência, Indefinida).

Para os resultados foram feitos três processos, sendo eles: pré-análise, exploração do material e tratamento de dados. Na pré-análise foi feita a seleção dos *corpus*. Na fase de exploração do material foi feita a exploração de codificação, decomposição e enumeração do *corpus*. O tratamento de dados permitiu, por fim, prover uma melhor visualização das informações, de modo, a gerar as interpretações das quais se deu as conclusões da análise.

Tabela 2 - Categorização de Nós

Categoria	Subcategoria	Arquivos
Dimensão do Psycap	Esperança	22
	Otimismo	22
	Resiliência	22
	Autoeficácia	22
Situação desencadeadora	Externa	1
	Interna	2
Impacto e Consequências	Negativo	1
	Positivo	3
	Outro	0
Razões	Resolução de problemas	2
	Outro	1
Papel do entrevistado	Agente	30
	Observador	4
Tipo de Situação	Apoio Social	5
	Chamada Motivacional	10
	Desenvolvimento e Competências	5
	Esforço pelo bem comum	2

	Personalidade e comportamento	2
	Promoção do bom clima social	2
	Resolução de problemas e eficiência	12
	Indefinida	2

Fonte: Elaborado pela Autora.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com os dados inseridos no programa Nvivo 11, os resultados apresentados para análise incluem a Consulta de Frequência de Palavras (Tabela 2) com as 10 palavras mais citadas nas entrevistas, com mínimo de 5 caracteres. Foram as seguintes palavras: Situação, organização, interlocutores, fazer, ocorreu, líder, forma, pessoas, trabalho e tempo.

*Tabela 3 - Consulta de frequência de palavras*

Palavras	Extensão	Contagem	Percentual Ponderado (%)
Situação	8	302	2,77
Organização	11	129	1,18
Interlocutores	14	113	1,04
Fazer	5	107	0,98
Ocorreu	7	106	0,97
Líder	5	98	0,90
Forma	5	92	0,84
Pessoas	7	79	0,73
Trabalho	8	77	0,71
Tempo	5	70	0,64

Fonte: Elaborado pela Autora.

Com relação as palavras referentes às 4 dimensões do Psycap, as entrevistas apresentaram um total de 269 referências.

*Tabela 4 - Referências às 4 dimensões do Psycap*

Autoeficácia	113
Otimismo	59
Esperança	57
Resiliência	40

Fonte: Elaborado pela Autora.

E abaixo junto à apresentação dos resultados das respostas dos entrevistados com relação a cada dimensão, foi decidido incluir as definições relativas a discussão das ideias, junto com referenciais teóricos e citações de autores, de modo, a não tornar certas avaliações repetitivas em um tópico posterior, e também como maneira de melhor ilustrar a definição de cada dimensão do psycap em seu uso prático.

### 3.1 Esperança

A partir da análise das respostas direcionadas à dimensão da esperança, é demonstrado claramente pelo exemplo abaixo um processo de liderança relacionado ao psycap, onde o trabalho em conjunto do líder e do liderado, permeado pela dimensão da esperança, é capaz de criar caminhos alternativos para alcançar determinados objetivos, como citado por Oliveira (2003 apud Snyder et al. 1991, p. 91) “(...) na esperança é importante não apenas ter a percepção de conseguir os resultados mas ser também capaz de usar as estratégias necessárias para o conseguir com sucesso”.

“Há 12 anos que fui trabalhar para a P. e quando conversaram comigo, quando me pediram para ir para lá, aquilo estava muito mau mesmo. Mas o falar do patrão, a humildade dele e o querer levantar a empresa deu-me esperança e força que consegui também inculir isso nele (ele já tinha, mas estava desanimado). Começamos, fomos por aí fora e hoje é o dia que dizemos que valeu a pena.” (FemFO)

Na resposta a seguir é possível identificar um líder que percebeu a necessidade de melhorar o ambiente de trabalho, de modo, a gerar esperança de melhor produtividade, ou seja, ele desenvolveu uma estratégia, de reorganizar os processos, o que segundo ele levou a um esforço inicial, mas que hoje traz resultados, isso se deve ao fato de a esperança ser uma dimensão racional, onde, diferente de um desejo, é importante entender que espera faz parte do processo quando se busca alcançar determinado objetivo (Oliveira, 2003).

“O que partiu de mim foi agilizar os serviços para colaborarem de modo a desenvolver o trabalho no curto espaço de tempo. É preciso acompanhar, supervisionar, fazer comunicações, confirmar que as pessoas são pagas a horas, ligar alarmes, etc. Tinha a esperança que melhorasse o nosso trabalho e achava que até aí, apesar dos nossos esforços, não havia uma forma de operacionalizar

isto. Agora sim, ainda que ao início fosse um esforço adicional.”  
(FemHG)

No seguinte exemplo é mostrada a dimensão da esperança onde se visualizava a estratégia do líder em alcançar um objetivo que não só envolvia motivar o liderado, mas também em busca de melhor resultados naquele setor. Em relação ao liderado nota-se a esperança na procura de concretizar novos objetivos.

“Um operador de máquina demonstrou tendências para o trabalho de qualidade. E, apesar da equipa da qualidade ser pequena (a empresa é pequena), a pessoa passou a integrar a equipa, foi-lhe concedido a pasta de recuperações/triagem. No entanto, mais tarde esse posto foi extinto e a pessoa regressou à função de operador de máquina e demonstrou-se desmotivada, então passar-lhe que poderia haver situações mais desejáveis no futuro. Mais tarde, um dos meus colegas foi convidado a exercer novas tarefas. Nessa altura, abordo o sujeito, para voltar novamente para a equipa da qualidade, que ficou interessado, com esperança e contente pela possível evolução. A pessoa foi promovida. No entanto, alguns meses depois averiguou-se que a pessoa não tinha muita capacidade (foi uma má aposta). Visto que tinha algum trabalho burocrático em excesso, falou com a chefia para dividir o trabalho com aquela pessoa. A chefia aceitou. A pessoa foi para um trabalho mais adequado, onde se encontra até hoje.”  
(MascBC)

Os próximos exemplos, porém, demonstraram a dificuldade tanto em compreender a expressão quanto em conseguir relatar alguma situação na qual a esperança fosse o principal conceito trabalhado.

Nesse exemplo abaixo é possível ver uma diferença clara entre esperança e desejo. O líder na ocasião, de fato, cria um caminho alternativo que faz parte da dimensão da esperança, mas não se utiliza de um estímulo realista, já que a realização do objetivo está toda depositada em alguém externo à empresa que

já havia declarado não poder concretizar o que lhe é pedido. Oliveira (2003, p. 89) determina que uma das principais diferenças entre desejo e esperança é que “o desejo pode ter como objecto qualquer coisa, mesmo o impossível, enquanto a esperança só espera o possível, embora por vezes tal possibilidade pareça remota e incerta”.

“Na 3ª edição, tivemos que fazer os testes de impressão e vimos que tínhamos 2 páginas em branco. Ou arranjávamos 2 páginas ou a edição não saía. Entrámos em pânico, reunimo-nos e falámos para arranjar coisas para preencher. Eu disse que tínhamos que ter esperança para que o projecto saísse. De facto, durante a reunião tivemos a ideia de pedir ao D., (...), para responder a uma entrevista, ele respondeu que não tinha disponibilidade e tivemos que insistir muito. Eu passei a mensagem de que tínhamos que ter esperança, que ele ia responder e que íamos conseguir lançar a edição. (...) Percebemos que tínhamos arranjado uma solução viável porque era um assunto interessante e importante. Esperámos mesmo que ele respondesse.” (FemJL)

Nesse outro exemplo é possível ver como as pessoas se relacionam com o conceito em seu significado direto e não necessariamente aplicando ferramentas ligadas a promover a real dimensão da esperança do psycap. O líder no caso, se atém a um discurso de futuro, sem se basear necessariamente em questões concretas. Esse tipo de postura usada de forma errada pode gerar situações onde o líder pode criar expectativas ilusórias causando assim maior desmotivação no liderado em um futuro próximo. Como exposto por Walumbwa et al. (2008, p. 95) um aspecto importante relacionada a uma liderança autêntica é a transparência nas relações entre o líder e o liderado, onde os pensamentos e sentimentos são compartilhado e suportados por ações.

“Quando vejo que o trabalho não está a ser bem realizado ou está demasiado parado, isso leva-me a pensar que os colaboradores estão desmotivados. Passar a mensagem de que uma meta futura ou algo no futuro vai ser compensador é a mensagem de esperança que

posso passar. (...) É um meio de introspecção, cada um avalia se quer continuar com essa atitude mais passiva ou se quer agarrar o trabalho. A consequência é a motivação e isso tem a ver com a maneira como falamos. Se falamos de um modo derrotista não vai resultar. Falar de um modo positivo vai resultar em ‘agora vamos para a frente, agora é que vai ser’. (FemMF)

O processo de liderança é formado a partir da relação entre o líder e os liderados, logo, quando se promove esperança deve-se tomar cuidado para que ele não seja apenas um discurso, mas que seja utilizado como ferramenta baseado em situações concretas futuras (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Ou seja, no exemplo acima, o líder foca no discurso, dizendo ser importante usar um tom de esperança, e não demonstrar um tipo de fala derrotista, não mencionando se criou estratégias, planejamento ou processos que pudessem, de fato, desencadear melhorias futuras para os liderados. Esse tipo de postura pode causar o efeito contrário, onde o liderado ao perceber que não há motivos para ter esperança ou ser otimista pode desenvolver uma postura mais pessimista onde não acredita ser capaz de superar os impedimentos que venha a atravessar (Scheier & Carver, 1985).

Um outro bom exemplo da dificuldade com relação a identificar os conceitos pode ser observado na situação que ocorreu durante o processo da entrevista FemEG, onde o entrevistado apresentou dificuldade em pensar em uma situação que respondesse à questão proposta, desse modo, foi sugerido passar às dimensões seguintes para que no fim da entrevista ele retornasse à esperança. O entrevistado concordou. No fim esta questão foi retomada, e a resposta dada foi coerente em expor uma das diferenças entre otimismo e esperança, já que otimismo tende a ser uma visão positiva, enquanto a esperança é voltada para objetivos precisos (Oliveira, 2003), o que no caso se reflete na questão de apesar de as pessoas terem que trabalhar uma hora sem pagamento, isso ajudaria a empresa a garantir o pagamento dos ordenados em dia.

“O ano passado a empresa estava a atravessar algumas dificuldades e optámos por reunir todo o pessoal e questionar as

peças para saber a disponibilidade que tinham de uma das horas todos os dias não ser paga e de retirar certos bônus. Houve um compromisso da parte deles de dar essa hora à empresa. Isto com a esperança de deixar de haver pagamentos de ordenados em atraso. Conseguiu-se com a participação de todos e com bom senso superar o momento difícil.” (FemEG)

### **3.2 Autoeficácia**

Entre as repostas referentes a parte do questionário voltado a autoeficácia foi selecionada a seguinte fala como sendo uma resposta onde o entrevistado compreendeu bem tanto a pergunta quanto o sentido da expressão autoeficácia:

“Às vezes pode-se verificar que determinadas acções não estão a ser executadas como foram definidas. Ao percebermos isso vamos fazer ajustes para melhorar a eficácia dos colaboradores.

Percebemos ‘isto não devia ter sido feito assim, devia ter sido feito de outra forma.’ (MascVV)

O exemplo acima foi selecionado por apresentar a visão do líder em passar confiança para os liderados. Onde ele primeiramente reorganiza a atividade, de modo, a gerar um ambiente onde os liderados se sentem mais confiantes em suas ações, através de procedimentos mais eficazes. Segundo Penger e Cerne (2014), líderes que têm estilo de gerência com maior suporte afetam positivamente o engajamento dos trabalhadores.

A autoeficácia refere-se a crença do indivíduo de ser capaz de realizar uma tarefa. Como mostrou Bandura (1997), a autoeficácia exige que a pessoa tenha habilidade, esforço e força de vontade. Nos exemplos a seguir observa-se que os entrevistados relataram exemplos em que o líder destacou e fortaleceu o esforço, porém a habilidade não pareceu estar presente. O elo entre o saber e o fazer é o que torna a autoeficácia tão importante.

Na resposta abaixo nota-se que na verdade o líder criou uma obrigação e que ele acredita que isso tenha “motivado” sua equipe.

“Há uma coisa que eu aprendi enquanto líder desta secção que é quando alguém faz algo errado, a melhor forma de chamar a pessoa à atenção e transmitir confiança é, em vez de afastar a pessoa da tarefa quando ela não é bem executada, dar-lhe uma segunda oportunidade dizendo ‘eu agora sei que vais fazer de melhor forma’. Na parte do Marketing da linha, que é uma área muito pesada e exige muito trabalho, o trabalho era feito só por uma pessoa, que também não tinha os skills necessários, isto é, era limitada pelos seus conhecimentos nessa área. Acabámos por ter que trabalhar com uma empresa. Houve falhas no cumprimento de prazos e de comunicação, tanto por parte do membro do Marketing como dessa empresa. Tive que colmatar eu as falhas e decidi criar um calendário de trabalho online, onde comecei a explicar todas as tarefas de cada pessoa, os prazos a serem cumpridos e falei com a pessoa em causa. A situação melhorou e, entretanto, começámos a trabalhar com outra empresa.”  
(FemAL)

No seguinte exemplo o indivíduo não apresentou um exemplo de autoeficácia, na verdade, em sua resposta focou em mostrar apenas a sua importância.

“O Presidente é sempre como o comandante do barco. Qualquer problema que surja o Presidente é a quem se recorre quando já não se sabe o que fazer. A situação demonstrou que está à frente do projeto não vai deixar o barco afundar, que vai segurar as pontas enquanto for preciso, vai lançar a bóia salva-vidas para que as coisas continuem a funcionar sem prejuízo para a secção. Ao mesmo tempo criou nos outros uma obrigação de se esforçarem também. Foi um factor de motivação.” (FemAL)

Snyder (2002), defende que a autoeficácia pode ser substituída pela expressão “ter confiança”. Esse autor acredita que ter confiança para alcançar

nossos objetivos, não medindo o esforço necessário, é o que caracteriza esse conceito do capital psicológico.

Como observado nesse último exemplo onde o indivíduo apresenta, de acordo com a entrevista, elo entre o saber e o fazer, contudo ele não parece acreditar no seu valor e sua potencialidade. O líder aqui demonstra tentar elevar a autoeficácia, sem muito retorno no primeiro momento.

“Empregado que é eficaz no que faz, é produtivo, propusemos subir de cargo. Tentamos de todas as formas, dissemos que ia ter outro ordenado, ia estar mais à solta, trabalhar mais com a cabeça e menos com os braços. A pessoa na altura recusou, mas diz que se fosse hoje não recusava.” (FemFO)

### **3.3 Resiliência**

Na dimensão de resiliência, onde é importante salientar a sua definição como a adaptação às mudanças com facilidade, sendo capaz de se recuperar dos reveses e dos eventos negativos com eficácia. São capacidades da dimensão da resiliência permitir que a pessoa cresça e aprenda em situações inesperadas e assim achar soluções eficazes de forma eficaz e rápida (Taboada, Legal, & Machado, 2006). O exemplo abaixo mostra o processo de aprendizagem direcionado para alcançar melhores resultados:

“A política lida muito com o cliente e, por isso, sofrem muitas pressões. Num pedido de licenciamento era suposto ocorrer com 10 dias de antecedência, mas por vezes o pedido chega muito na hora e os funcionários não se sentem com capacidades para resolver. Há pressão para uma decisão rápida. Isso cria instabilidade nos colaboradores e os dirigentes têm de intervir em ambos os lados: colaboradores e clientes. São necessários mecanismos de organização e planeamento para resistir a estas adversidades, para contrariar a instabilidade. Este tipo de situações vai surgir porque, por vezes, existem coisas em que é necessária rapidez. E os funcionários têm de agir com articulação, planeamento e têm de ganhar

competências para resolverem essas pressões. Têm que fortalecerem-se internamente, organizar-se internamente e ganhar competências, através de uma reengenharia do processo, articulação e trabalho de equipa, melhoria de processos e partilha de conhecimento. (...) Esta particularidade das autarquias da proximidade dos problemas dos munícipes leva-as a sofrerem pressão sobre as suas atividades. Exige que os colaboradores ganhem capacidades de resistir e conviver isto. Têm de saber viver com este fator de pressão, ou seja, têm de ganhar capacidade de resiliência”. (MascJF)

Um outro exemplo mostra uma situação em que o líder deixa de lado suas opiniões e percebe que existem soluções diferentes da que ele pretendia, desenvolvendo novos aprendizados durante o processo. Interessante destacar, também, que nesse caso o líder percebeu a importância do papel dos liderados em achar uma solução, desenvolvendo o processo pleno de liderança. Como demonstram Zotti e Oliveira (2018, p. 32) “O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados independente da situação; alterando sua maneira de agir, indo ao encontro às necessidades de cada momento e de cada liderado com o intuito de alcançar as metas da empresa”.

“O que me veio à cabeça foi o que levou a “empresa” a criar o seu primeiro plenário. Um dos problemas que temos é a falta de pessoas para dar a cara pelo projeto, uma vez que os voluntários estão vinculados ao anonimato porque fazem atendimento. A direcção já não faz atendimento e por isso não têm esse problema. Assim, é sempre a direcção a trabalhar nas campanhas de divulgação ou esclarecimento e é muito complicado. Surgiu-me a ideia de criar sócios, não enquanto escutantes da linha, mas enquanto sócios da secção que pudessem trabalhar noutras actividades. Essa proposta foi apresentada em reunião de direcção por mim. A reunião foi muito tensa e muito dura, foi muito difícil mesmo. Trocámos argumentos e

até discutimos. Foi um teste à nossa capacidade de continuar a trabalhar enquanto um grupo coeso. Acabámos por conseguir engolir o ego e decidir levar a questão a plenário. A decisão de levar a questão a plenário foi minha para não nos esfolarmos e para incluirmos os restantes voluntários. (...) A situação foi a mais tensa em termos de divisão de opiniões. Havia opiniões muito vincadas e foi muito difícil de gerir porque foram muitas horas e começou a ser um assunto desconfortável e tenso. Quase que saiu fora do controlo. Tivemos que aceitar que a solução não estava a sair da reunião de direcção e que precisávamos da ajuda dos voluntários.” (FemAL)

Por fim o seguinte exemplo foi dado como resposta para a dimensão da resiliência, já que o entrevistado quis se referir a vertente referente a superação de obstáculos, porém, ele se encaixa também na dimensão de autoeficácia, referente a construção de autoconfiança, ou seja, a definição de autoeficácia como a “visão positiva acerca de si mesmo, além de representar a habilidade de responder de forma rápida e positiva às demandas, imprevistos e diversidades” (Zotti & Oliveira, 2018, p. 36). Sendo uma resposta que demonstra a similaridade entre os conceitos, revelando o potencial de se trabalhar os quatro conceitos em conjunto.

“Tenho uma situação com uma pessoa que já fez parte da equipa e sempre foi uma lutadora porque tirou o curso superior aqui no serviço. Era uma pessoa querida por todos e que estava sempre disponível para ajudar os outros. Contudo, ela tinha uma situação familiar complicada e quando acabou o curso superior ela queria concorrer a uma nova categoria. Ela disse-me que queria conseguir um lugar como técnica superior, mas não queria a situação provisória, queria a situação definitiva na administração pública. Então, ela concorreu a muitos concursos públicos e eu dizia-lhe sempre ‘A A. é uma lutadora, vai conseguir’. Ela acabou por conseguir uma posição em Lisboa. A senhora tinha então o problema de decidir ir ou não e tinha ainda o dilema de decidir fazer uma tarefa que não gostava, porque nesse trabalho cabia-lhe auditar os colegas da organização e

avaliá-los, o que não é uma tarefa agradável. Ela teve a capacidade de a meio do ano levar a família para Lisboa com muita dificuldade. Ela teve que se empenhar para atingir o seu objectivo. O meu papel foi de incentivá-la e dizer-lhe que todos os obstáculos que surgem têm que ser transpostos porque quando queremos muito uma coisa temos que fazer tudo o que está ao nosso alcance e não sair derrotados. (...) É importante que as pessoas saibam que na nossa vida há situações que são desagradáveis, há obstáculos que nos desgastam a nível pessoal e profissional. A colaboradora tinha tudo e todas as circunstâncias para desistir e resignar-se. Ainda assim, ele teve capacidade de ultrapassar os obstáculos”. (FemHG)

O exemplo acima demonstra, também, como um líder pode causar um impacto positivo em um liderado que vá além da organização em que os dois trabalham. Mesmo não sendo em prol da empresa, de forma direta, os triunfos da funcionária, que era bem quista por todos, pode desenvolver um ambiente de maior suporte, confiança e otimismo nos outros funcionários, o que gera maior produtividade (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003).

Um exemplo, porém, no qual o entrevistado não soube demonstrar o conceito de resiliência, pode ser identificado abaixo. Nessa resposta o líder apenas reforçou a obrigação, relativo a conceitos de coação, como já elucidado em outras respostas acima, onde o líder propôs que ela não seria obrigada a “procurar trabalho em outro lado”, ou seja, seria demitida, se não seguisse sua recomendação, não oferecendo à liderada oportunidade de aprender e crescer com aquela situação.

“Moça que tem qualquer problema, não é muito desenrascada e a superior dela disse-lhe que ela tem que ser mais despachada se não tinha de procurar trabalho noutra parte. Eu intervim para que ela ultrapassasse isso (disse-lhe que ela não podia continuar assim, tinha que continuar para a frente, tinha que dar o seu melhor) e se a

rapariga ficou mais descansada foi porque teve uma pessoa a apoiá-la naquele momento.” (FemFR)

### **3.4 Otimismo**

Martin Seligman (2011), mostra que indivíduos que têm a capacidade do otimismo explicam eventos negativos da vida como algo temporário o que induz a respostas emocionais positivas, dessa forma, foram selecionados exemplos onde é possível visualizar líderes que acompanham o desenvolvimento de seus liderados ou que incentivam o otimismo em sua equipe.

O exemplo abaixo foi selecionado como exemplo da dimensão do otimismo gerada a partir de um processo de liderança, por exibir o potencial do psicopata perante conceitos antigos de motivação, como a questão monetária. Segundo Guimarães (2012, p. 112) “O otimismo é a disposição de encarar as coisas pelo lado positivo e acreditar sempre em um desfecho favorável, mesmo em situações difíceis”. A dimensão do otimismo, no exemplo, foi uma ferramenta, que através da relação entre o líder e seus liderados, gerou resultados que não dependeram de maior investimento financeiro.

“A situação em que tivemos que terminar um projeto atempadamente para um cliente muito importante, o que envolvia muitas horas de esforço pela noite dentro. Cada um teve que ver dos seus afazeres, da família e dos filhos. Com muito esforço conseguimos ser bem-sucedidos. O líder incutiu-nos o otimismo e motivação para terminar o projeto. O líder foi importante porque de outra forma não conseguiríamos. (...) Temos que trabalhar a pensar na importância que o projeto tem para a empresa. Numa época em que a falta de dinheiro é muita e a falta de trabalho também, é importante dar a catequese dessa importância. O trabalho do líder agora é acrescido para motivar e criar otimismo, se bem que hoje em dia não é fácil. Antigamente recompensava-se pelo dinheiro, agora os líderes têm que liderar de outra maneira.” (FemEG)

Porém como em outras dimensões é possível visualizar a dificuldade dos entrevistados em identificar ou perceber o otimismo em suas ações. Um bom

exemplo é a resposta abaixo onde, ao contrário da constatação discutida anteriormente, foi utilizada a recompensa monetária no lugar do capital psicológico como diferencial de liderança dentro de uma organização.

“Aconteceu há pouco na fábrica onde eu trabalho que uma pessoa que é desmotivada no trabalho, uma pessoa que não segue a linha como os outros. Então, essa funcionária foi chamada e perguntou-se "Quanto é que queres para seres uma empregada como os outros?". A pessoa falou num valor e tentou-se fazer isso. (...) Porque era uma pessoa pobre, vive só, vive mal e foi uma forma de a incentivar (através do dinheiro).” (FemFO)

Em outro exemplo, considerado adequado à dimensão do otimismo, é observado como essa capacidade foi muito bem trabalhada pelo líder, através da promoção dos benefícios que aquela ação teria sobre os liderados, levando a equipe a realizar uma atividade considerada “não simpática” em harmonia, gerando resultados que repercutiram até mesmo em outros setores. O líder no caso foi capaz de gerar otimismo ligado a um bem-estar geral que aumenta a resistência ao estresse (Guimarães, 2012).

“Há tarefas que não são simpáticas de fazer e é importante promover os benefícios que advêm desse trabalho. Nós temos necessidade de fazer arquivo, o que é uma tarefa um pouco chata. Temos um arquivo que não é limpo nem tratado regularmente. Eu consegui que tirássemos todos um dia para fazer a limpeza do arquivo e deslocá-lo. Pusemos as coisas em dia para facilitar o nosso trabalho e dar respostas a outras entidades. Foi uma oportunidade de nos relacionarmos e partilhar tarefas. Tentei inculcar otimismo e partilha, fizemos a limpeza e todos colaborámos de uma forma muito positiva. Conseguimos concluir o nosso objectivo de ter tudo arrumado. O facto de eu ter tomado esta iniciativa fez com que os outros dirigentes da organização também acabassem por o fazer.” (FemHG)

O exemplo abaixo demonstra claramente um líder que não tem a percepção da dimensão do otimismo, onde a ação perante ao liderado tem mais relação com o efeito de coação, onde o aprendizado é dado pela obrigação em aceitar aquela situação, ao invés, de passar por um processo onde é trabalhado as expectativas de futuro e sucesso. Uma liderança autêntica não pode utilizar de nenhum tipo de coação (Ozturk-Ciftci & Erkanli, 2020).

“A rapariga chegou ao trabalho às 8h e pegou ao trabalho. O superior disse que ela só estava ali para levar o dinheiro ao final do mês e não se preocupava com o trabalho, no fundo, chamou-lhe malandra. A rapariga não reagiu bem, tive que intervir e levá-la lá para fora. Ela desmaiou, tive que chamar o INEM e ela foi para o hospital. Passado 15 dias veio trabalhar mais convencida que tinha de agir melhor, uma outra pessoa, já não respondia.” (FemFR)

### **3.5 Impactos Positivos e Negativos**

As respostas dadas foram classificadas de acordo com o impacto positivo, negativo e neutro, das ações do líder sobre sua equipe, sendo constatado somente um caso negativo, nove positivos e nenhum neutro, sendo que a maioria delas não foram passíveis de classificação.

#### **3.5.1 Impacto negativo**

É importante também definir que o impacto negativo não necessariamente é algo ruim, o impacto negativo pode influenciar a concretização de outros objetivos, como pode ser visto no impacto negativo identificado abaixo, onde apesar do impacto ter modificado um método dentro da empresa e causado estranhamento por parte dos funcionários, o que é algo comum de acontecer, esse mesmo impacto gerou mudanças consideradas positivas para a empresa. “Teve um impacto negativo porque nem toda a gente tinha acesso ao material (como antigamente). Mas, por outro lado, também houve um focalizar da responsabilidade para encomendar o material, já conseguimos controlar quando

precisamos do material porque existe o responsável do armazém e ele é o único que se preocupa com encomendar o material. Deixou de haver preocupação por parte dos outros.” (FemFM)

### **3.5.2 Impacto positivo**

Já em relação ao impacto positivo, foram identificadas respostas em duas entrevistas (FemSC e MascPR) exibidas a seguir, onde foi demonstrado o desenvolvimento da equipe e melhoria da relação entre os líderes e os liderados.

Esses impactos positivos, na equipe, foram classificados, então, de acordo com a dimensão que foi gerada:

#### **3.5.2.1 Esperança**

O impacto positivo abaixo é relacionado à dimensão da esperança relacionado ao suporte para desenvolver novas estratégias para realizar determinados objetivos futuros.

“Criar-lhes motivação, vontade de cá continuar e sentirem-se apoiados acima de tudo. Quando a pessoa falha o que precisa é um pouquinho de suporte.” (FemSC)

#### **3.5.2.2 Autoeficácia**

A dimensão da autoeficácia foi o impacto positivo das ações comentadas abaixo por estar ligada ao desenvolvimento de autoconfiança nos liderados.

“Mais confiança neles próprios.” (FemSC)

“Os voluntários sentem-se mais valorizados e acabam por se envolver mais nas actividades, no projecto.” (MascPR)

### **3.5.2.3 Resiliência**

O impacto positivo, exibido abaixo, é ligado a dimensão da resiliência por mostrar a oportunidade, dos liderados, de aprender e assim melhorar suas capacidades através dos feedbacks apresentados.

“As pessoas ficaram contentes, algumas não estavam à espera que houvesse tanto feedback por parte dos antigos voluntários e ficaram surpreendidos. As pessoas gostaram desse feedback”.  
(MascPR)

### **3.5.2.4 Otimismo**

Os últimos três exemplos são referentes a criação de um “ambiente” de percepção positiva sobre o futuro, quando os liderados estabelecem um engajamento com o trabalho sem necessariamente estar atrelado a um objetivo específico.

“Em todo o grupo, direcção e voluntários, houve mais motivação para lidar com esta questão e outras que possam vir a surgir. Reforçou a ideia de que há dificuldades que vão surgindo mas que o grupo em si é capaz de dar a volta. Deu-nos a ideia de que somos capazes de resolver esta e outras questões no futuro.” (FemSC)

“Conseguir pensar ‘já tivemos pior’. Vontade de trabalhar mais para evitar outros problemas. Saber que tudo depende de nós para que as coisas funcionem.” (FemSC)

“Creio que tendo sido uma actividade de início de ano, despertou grande confiança no líder, na A.. Foi um primeiro passo dela, todos estávamos em sintonia e a líder inspirava confiança. Podíamos confiar na forma como delegava as tarefas e na forma como comunicava com os outros. Inspirou confiança para o resto do ano.” (MascPR)

### **3.6 Razões Motivadoras**

Durante o processo das entrevistas, quando perguntados sobre a razão que os levou a agir daquela forma, em relação as situações apresentadas, a grande maioria respondeu estarem em busca da resolução de problemas, apenas um caso apresentou outro tipo de situação que não a resolução de problemas. Isso se deve ao fato de uma das funções do líder ser estimular sua equipe a pensar nas possíveis soluções a partir dos sinais de problemas, apresentando o mínimo de prejuízo.

### **3.7 Papel do Entrevistado**

Outra constatação importante se refere ao papel do entrevistado na situação por ele narrada durante a entrevista. Dos exemplos trazidos pelos líderes, em trinta casos eles foram agentes da situação, enquanto somente quatro foram de situações observadas por eles.

### **3.8 Tipos de Situações**

As questões apresentadas nas entrevistas foram diversas, desse modo, foi definido uma categorização para as entrevistas baseada em tipos de situação (Tabela 4). Essa classificação levou em consideração o fato de que algumas entrevistas apresentaram mais de um tipo, sendo classificadas em mais de uma categoria.

Os tipos de situação classificados é uma maneira de categorizar e definir a tendência das ações dos líderes sobre seus liderados na geração das dimensões do psycap. A classificação então foi distribuída por ordem de incidências, e ao lado foram colocados alguns exemplos junto a referência do código da entrevista. O tipo “indefinida” não apresentou exemplo, por serem, entrevistas as quais não foram passíveis de classificação.

Tabela 5- Classificação dos tipos de situação

Tipo de Situação	Incidência	Exemplo
<p>Resolução de Problemas de Eficiência e Eficácia (Ser líder ligado a resolução de problemas / Resiliência e Autoeficácia)</p>	<p>12</p>	<p>“Criou nos outros confiança de que as coisas não iam afundar. As pessoas sentem-se mais seguras e confiantes.” (femAL)</p>
<p>Chamada Motivacional (Por ser algo da psicologia e trabalho em equipe / Otimismo e Esperança)</p>	<p>10</p>	<p>“A pessoa começou a acreditar nas suas capacidades. A pessoa já tinha as capacidades, mas descobriu com as palavras” (mascBC)</p>
<p>Apoio Social (Resiliência, Autoeficácia, Esperança, Otimismo)</p>	<p>5</p>	<p>“(…) entendi que ela precisava de ajuda e devia fazer alguma coisa por ela.” (femFR)</p>
<p>Desenvolvimento de Competências Autoeficácia</p>	<p>5</p>	<p>“Porque eles nunca tiveram dentro de uma empresa e eu ajudei-os sempre a portarem-se bem dentro da empresa.” (femFR)</p>
<p>Esforço pelo Bem Comum Resiliência, Otimismo e Esperança</p>	<p>2</p>	<p>“Teve consequências positivas em toda a organização.</p>
		<p>A situação melhorou para todos.” (femEG)</p>

Personalidade e Comportamento Resiliência	2	“Conseguir separar a parte profissional da parte pessoal. Conseguir perceber entre os dois candidatos, qual era o que tinha mais potencial” (femJL)
Promoção do Bom Clima Social Otimismo, Esperança	2	“A ideia de que a proximidade com antigos voluntários traz mais união e identidade a uma organização e coesão à volta de uma ideia que todos partilham” (mascPR)
Indefinida	2	-

Fonte: Elaborado pela Autora.

Essa classificação é de grande importância para esse estudo já que é um grande referencial do que permeia as ações dos líderes dentro das organizações quando eles utilizam o psycap como ferramenta.

### **3.8.1 Resolução de Problemas de Eficiência e Eficácia**

É possível entender essa classificação como a de maior incidência pelo fato de que a postura voltada para a solução de problemas é intrínseca às funções de um líder, tendo sido uma resposta declarada, nas entrevistas, como a principal razão motivadora dos líderes para ter realizado tais ações.

Analisando as respostas, das entrevistas desse estudo, relacionados a esse tipo de situação foi possível perceber a grande influência das dimensões da autoeficácia (capacidade de completar uma determinada atividade), Resiliência (superar obstáculos) e Esperança (traçar estratégias para alcançar determinado objetivo).

### **3.8.2 Chamada Motivacional**

O segundo tipo de situação com maior incidência foi o da chamada motivacional. Isso pode estar relacionado ao papel do líder como influenciador ligado às capacidades do psycap que atuam como motivadores junto ao esforço individual buscando alcançar sucesso, tendo como resultado um aumento do desempenho (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatr, 2011).

Em relação ao conteúdo classificado foram destacadas as seguintes dimensões com maior destaque: autoeficácia (desenvolver capacidades), otimismo (visão positiva) e esperança (criar meios de alcançar um objetivo).

### **3.8.3 Apoio Social**

O tipo de situação “Apoio Social”, com cinco ocorrências mostra a relação da postura de liderança atrelada aos aspectos positivos das dimensões do psycap, como citado por Paschoal, Torres e Porto (2010, p. 1067):

“(..) a colaboração do chefe na resolução de problemas pessoais dos funcionários e a consideração das críticas dos subordinados por parte do chefe são exemplos de ações que aumentam o afeto positivo do trabalhador, diminuem a vivência de afeto negativo no trabalho e ainda podem contribuir para as experiências de expressão pessoal e realização.”

Em relação a entrevista a análise apresentou as quatro dimensões relacionadas a esse tipo de situação: autoeficácia (desenvolvimento de capacidades), resiliência (apoio e suporte para ultrapassar dificuldades), otimismo (fortalecer a visão positiva) e a esperança (entender que alcançar um objetivo passa por esforço).

### **3.8.4 Desenvolvimento de Competências**

O desenvolvimento de competências foi classificado em 5 entrevistas, sendo um tipo de situação, aplicável ao psycap, pois como diz Cabral (2008, p. 49) “Há uma tendência a responsabilizar os líderes pelo processo de facilitação

do desenvolvimento dos liderados, incentivando a construção de ambientes de aprendizagem e de visão sistêmica, a formação de equipes de alto desempenho, etc.” além disso, o desenvolvimento de competências coletivas é um desafio para empresas que buscam melhorar seu desempenho e sua competitividade (Boterf, 2003), sendo desse modo um aspecto da dimensão da autoeficácia (Aprendizado e reconhecimento).

Os últimos três tipos de situação (esforço pelo bem comum, personalidade e comportamento e promoção do bom clima social), que tiveram um número igual de incidências, relativo a duas entrevistas cada um, estão mais ligados a situações que podem ser consideradas preventivas e não focadas exatamente à resolução imediata de problemas, como seria um problema de eficiência ou eficácia, apontada como a principal razão e tipo de situação onde foi aplicado o psycap, como descrito acima. Desse modo, é importante destacar a importância do conceito de bem-estar, que afeta diretamente a qualidade de vida de um indivíduo e sua saúde mental, podendo afetar a produtividade coletiva. O psycap pode ser usado para promover o bem-estar emocional dos funcionários e sua satisfação com o trabalho e o local onde trabalha, já que esse quesito afeta diretamente as taxas de rotatividade e avaliações de desempenho, ou seja, é um grande benefício não só ao empregado, mas também ao empregador quando se foca em diminuir as tensões e as doenças mentais em uma organização (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003).

### **3.8.5 Esforço pelo Bem Comum**

O tipo de situação “esforço pelo bem comum”, quando existe uma cooperação em prol de alcançar algo que seja benéfico a todos, apresentou respostas relativas às dimensões de Resiliência (apoio e suporte, e a ação do líder mais perto dos liderados), Otimismo (gerar um ambiente positivo e em harmonia) e esperança (esforço e estratégia para alcançar um objetivo específico).

### **3.8.6 Personalidade e Comportamento**

Tadeucci (2009) defende que a personalidade e comportamento derivam das atitudes pessoais que nos motiva por nossas escolhas. Situação relacionada às motivações de cada indivíduo, podendo ser emocionais, cognitivos, biológicos e/ou hereditários (Patick, 2019). Nas análises foram identificadas as seguintes dimensões: resiliência (ter a capacidade para ultrapassar conflitos internos) autoeficácia (reconhecer as capacidades e habilidades).

### **3.8.7 Promoção do Bom Clima Social**

O tipo de situação “promoção do bom clima social” está atrelado ao conceito de clima social, que pode ser definido como “um fenômeno multidimensional, relativamente estável, formado pela percepção compartilhada dos membros da organização sobre as experiências no trabalho, e tem a função de influenciar o comportamento individual.” (Sobrinho & Porto, 2012, p. 259). As dimensões do otimismo (ambiente positivo e em harmonia) e da esperança (trabalho árduo com foco) como destaque nas análises.

## CONCLUSÃO

A partir da análise dos resultados apresentados, com alguns pontos já discutidos, é possível identificar o potencial do estilo de liderança que aplica o psycap em seu ambiente de trabalho, ao mesmo tempo é possível perceber como alguns líderes não conseguem gerar um desenvolvimento positivo para si e para seus liderados.

O primeiro ponto destacado está relacionado com o não entendimento do potencial das dimensões do psycap. Apesar da exposição dos conceitos, os entrevistados se mostraram confusos em definir exemplos claros. Alguns não souberam responder, enquanto outros trouxeram exemplos baseados no significado direto das palavras expostas e não propriamente nos conceitos do psycap apresentados. Utilizando, como exemplo, espera no lugar de esperança, obrigação quando deveriam falar de autoeficácia e resiliência; e coação em resposta a questionamentos sobre otimismo.

Porém foram apresentados bons exemplos de líderes que perceberam a importância do uso do capital psicológico como aprimoramento do processo de liderança, de modo, a atingir resultados que beneficiaram tanto o líder quanto o liderado. Logo, apesar dos termos usados para nomear as quatro dimensões serem utilizadas diariamente no contexto organizacional, o conhecimento apropriado do psycap pode proporcionar melhores resultados.

É importante ressaltar entre as limitações desse estudo, para o contexto da investigação, que o fato de as entrevistas terem sido realizadas com líderes, com a premissa de ser um projeto sobre liderança, pode ter interferido em algumas respostas, já que em cerca de trinta relatos os entrevistados foram os agentes da ação, e somente em quatro foram situações observadas pelos mesmos, demonstrando uma vertente de respostas que envolveram maior foco no líder, e suas ações, e com poucas respostas relacionadas a recepção dessas ações pelos liderados. Nesse aspecto as entrevistas conseguiram apresentar alguns exemplos respondidos no tópico referente aos impactos positivos, que demonstra como as dimensões do psycap são capazes de gerar maior confiança nesses indivíduos, fazendo com que lhes desperte o sentimento de pertencer a

empresa, ou seja, sentindo-se valorizados. Em resposta, esses funcionários perceberam a importância de se esforçar em suas atividades em prol de melhores resultados. Porém fica uma indicação da importância de se realizar um estudo futuro que inclua a opinião dos liderados, de modo, a elucidar melhor a ação dos líderes e, ter maior validação em como o processo de liderança, que envolve tanto o líder quanto o liderado, de fato afeta no desenvolvimento do psycap.

De todo modo, é possível identificar a postura e a maneira como os líderes agem dentro das organizações em relação a gerar o psycap em seus liderados a partir da classificação dos tipos de situação que demonstram como o psycap hoje é trabalhado pelos líderes. Nesse estudo foi apresentado a resolução de problemas com eficiência como a principal razão para a utilização do psycap pelos líderes, seguido de perto pela chamada motivacional, o que a princípio pode estar ligado tanto a posição e função do líder, como indicado anteriormente, porém o estudo também indica que os líderes se utilizam pouco do psycap voltado para situações que podem prevenir a necessidade futura com eficácia como as situações que envolvem: esforço pelo bem comum, personalidade e comportamento e promoção do bom clima social o que pode estar ligado as limitações do estudo.

Através da discussão dos resultados é possível perceber como os líderes lidam com o psycap e como eles o insere dentro do processo de liderança em organizações. Sendo visível que as respostas dos entrevistados que não tinham total compreensão das dimensões do psycap coincidiram com situações onde a relação entre os líderes e os liderados não era bem desenvolvida, ou seja, a postura de liderança assumida pelo líder influencia diretamente na geração do psycap em seus liderados. Logo, quando o líder gera o psycap em seus liderados ele propicia um melhor desenvolvimento do processo de liderança e vice-versa.

Por fim, conclui-se com indicações futuras sobre a importância do desenvolvimento de um projeto ou um estudo que desenvolva técnicas para que as organizações possam desenvolver o psycap de forma mais fácil e fluída em seu cotidiano e a promoção do uso do psycap dentro do processo de liderança para situações que vão além da resolução de problemas, mostrando-se como

uma ferramenta importante para líderes que pretendam gerar um ambiente positivo dentro de suas organizações.

## REFERÊNCIAS

- Araujo, L. F. (2013). A psicologia positiva como fomentadora do bem-estar e da felicidade. *Psicologia em estudo*, 18. doi:<https://doi.org/10.1590/S141373722013000400017>
- Avey, J. B. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, pp. 127-152.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, pp. 110-126.
- Avey, J., Reichard, R., Luthans, F., & Mhatr. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, pp. 127-152.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H.,
- Bendassoli, P. F., Magalhães, M. O., & Malvezzi, S. (2014). *Liderança nas organizações* (Vol. 2ª). Porto Alegre: Artmed.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão e Produção*, 2-14.
- Boterf, G. L. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Cabral, P. M. (2008). *Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal*. Tese (Doutorado em Psicologia) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Cavalcanti, V. L. (2005). *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: FGV.

- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, pp. 53-70.
- Chen, Q., Wen, Z., Kong, Y., Niu, J., & Hau, K.-T. (8 de 2017). Influence of leaders' psychological capital on their followers: Multilevel mediation effect of organizational identification. *Frontiers in Psychology*, p. Article 1776. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01776>
- Chen, S.-L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: a multilevel mediating perspective. *International Journal of Human Resource Management*, pp. 2349–2365. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020443>
- Chiavenato, I. (2014). *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas* (Vol. I). Barueri: Monole.
- Chuan Liu, L. W. (2015). Factors related to health-related quality of life among Chinese psychiatrists: occupational stress and psychological capital. *BMC Health Services Research*, pp. 1-10. doi:<https://doi.org/10.1186/s12913015-0677-7>
- Cunha, C. J., & Esper, A. J. (2015). Liderança autêntica: Uma revisão integrativa. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 60-72.
- Dawkins, S., Martin, A. S., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of Psychological Capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 348-370.
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, pp. 177-191.

- Fox, C., Webster, B. D., & Casper, W. C. (2018). Spirituality, Psychological Capital and Employee Performance: An Empirical Examination. *Journal of Managerial Issues*, pp. 194-213.
- Guimarães, G. (2012). *Liderança Positiva*. São Paulo: Editora Évora.
- Gupta, D., & Shukla, P. (2018). Role of psychological capital on subjective wellbeing among private sector female employees. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, pp. 720-744.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, pp. 205-224.
- Hassannia, S. M. (2017). Prediction of life quality in relation with psychological capital and mind happiness in teachers. *Indian Journal of Positive Psychology*, pp. 23-27.
- Jena, S. S. (2013). Role Model of Effective Leadership for Growth in Insurance Sector in India. *International Journal of Research in Commerce & Management*, pp. 39-44.
- Khandelwal, P., & Khanum, F. (2017). Psychological capital: a review of current trends. *Indian Journal of Industrial Relations*, pp. 86-102.
- Landsbergis, P. (January de 2003). The Changing Organization of Work and the Safety and Health of Working People: A Commentary. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45, pp. 61-72.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *Journal of Social Psychology*, p. 271.
- Luthans. (2002). Positive Organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy os Management Executive*, pp. 57-72.
- Luthans. (2002). The need forand meaning of positive organization behavior. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 695-706.
- Luthans, F. A. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of

- Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1). doi:10.1002/hrsq.20034
- Luthans, F., & Youssef, C. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, pp. 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relational Psychological Strengths as Predictors of Effective Student Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, pp. 118-133. Fonte: <https://doi.org/10.1177/1548051812465893>
- Min-Hsuan Tu, B. J.-H. (2018). Breaking the cycle: The effects of role model performance and ideal leadership self-concepts on abusive supervision spillover. *Journal of Applied Psychology*, pp. 689-702.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Newman, Alexander & Ucbasaran, Deniz & Zhu, Fei & Hirst, Giles. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, p. 35. doi:10.1002/job.1916
- Oliveira, J. (2003). Esperança: Natureza e Avaliação (Proposta de uma nova escala). *Psicologia, Educação e Cultura*, pp. 83-106.
- Ozturk-Ciftci, D., & Erkanli, H. (2020). Mediating role of the positive psychological capital on the relation between the authentic leadership Style and Employees' Work Engagement: An Applied Study on Hospitality Industry. *Business and Economics Research Journal*, pp. 461-478.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072.
- Patick, A. (2019). *Liderança: Um estudo bibliométrico na base de dados Scopus nos últimos cinco anos*. Monografia (Bacharelado em Psicologia) - Universidade de Taubaté, Taubaté.

- Platow, M. J., Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Steffens, N. K. (2015). There is no leadership if no-one follows: Why leadership is necessarily a group process. *International Coaching Psychology Review*, pp. 20-37.
- Rani, E. K. (2015). The role of psychological capital (PsyCap) in psychological well being of unemployed Indian youth. *Journal of Psychosocial Research*, pp. 149–157.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1531-1552. doi:10.1080/0958519
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. (Vol. 14<sup>a</sup>). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, pp. 476–489. Fonte: <https://doi.org/10.1037/a0037183>
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, pp. 467-479. Fonte: <https://doi.org/10.1177/1548051816641876>
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*, pp. 12-30. Fonte: <https://doi.org/10.1177/2329488416675447>
- Rus CL, B. A. (2013). Correlates of positive psychological capital: A synthesis of the empirical research published between January 2000 and January 2010. *Cogn Brain Behav*, pp. 109-133.
- Sartorelli, J. B., & Carvalho, M. S. (2013). *Princípios de Liderança e Gestão de Equipes*. Indaial: Grupo Uniasselvi.

- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, Coping and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies. *Health Psychology*, pp. 219-247.
- Scheier, M., Carver, C., & Bridges, M. (2000). *Optimism, pessimism and psychological wellbeing*. Washington: Psychological Association.
- Seligman, M. E. (2009). *Felicidade Autêntica*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Seligman, M. E. (2011). *Florescer - uma nova e visionária interpretação da felicidade e do bem-estar*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2001). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, pp. 5-14.
- Siu, O. L. (2013). Psychological capital, work well-being, and work-life balance among Chinese employees: A cross-lagged analysis. *Journal of Personnel Psychology*, pp. 170-181. doi:<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000092>
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 257-273.
- Snyder, C. R., & Lopes, S. (2009). *Psicologia Positiva- Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. São Paulo: Artmed.
- Sobrinho, F. R., & Porto, J. B. (2012). Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. *Revista de Administração Contemporânea*, 253-270.
- Spurgin, E. (2015). Do Business Leaders Have Role-Model Obligations to Be Good Political Actors? *Business & Society Review*, pp. 277-301. Fonte: <https://doi.org/10.1111/basr.12056>
- Taboada, N. G., Legal, E., & Machado, N. (2006). Resiliência: em busca de um conceito. *Rev Bras Crescimento Desenvolv Hum*, pp. 104-113.
- Toor, S. U., & Ofori, G. (2009). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, pp. 341-352.

- Uhl-Bien, M., Riggio, R., Lowe, K., & Carsten, M. (February de 2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25, pp. 83-104.
- Vevere, V. (2014). Ethical Leadership: Student Perceptions of Exercising Ethical Influence in Organization. *European Integration Studies*, pp. 159-167.  
Fonte: <https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.8.6987>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based Measure. *Journal of Management*, pp. 89-126.
- Wisner, M. D. (2011). Psychological Strengths as Predictors of Effective Student Leadership. *Christian Higher Education*, pp. 353-375.  
doi:10.1080/15363759.2011.576223
- Youssef , C., Luthans, F., & Avolio, B. (2006). Leveraging positive psychological capital for organizational performance. Em D. N. Cooper, *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Youssef, C., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management* , pp. 774-800.
- Zotti, J., & Oliveira, S. d. (2018). Impacto da resiliência no exercício da liderança. *Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul*, pp. 31-37.

# ANEXOS

## **Anexo A – Guião da entrevista**

### **1. Agradecimento e Apresentação**

**a. Porquê o guião?**

**b. Nome do estudo c. Nome do investigador**

**d. Objetivo:** caracterizar os processos através dos quais os líderes (gerentes, dirigentes, ou cargos de gestão/liderança) de organizações promovem o capital psicológico (positivo) nos colaboradores, nos seus pares (outros dirigentes, sem relação hierárquica direta com os aqueles que constituíram a fonte de dados) e/ou com seus superiores hierárquicos.

### **2. Contribuição/Participação do Entrevistado**

- A sua participação envolve responder a algumas perguntas relacionadas com a sua experiência profissional de coordenação, gestão ou liderança.
- A entrevista terá duração estimada de 30 minutos;
- As suas respostas serão gravadas mas tomarei algumas notas resumidas para a sua leitura e confirmação final. A qualquer momento pode solicitar a interrupção desta gravação.
- Apenas os investigadores terão acesso às transcrições, e comprometemo-nos a impedir a divulgação do conteúdo da entrevista, excepto no quadro de artigos ou palestras da especialidade (e sempre de forma ilustrativa, em pequenos excertos, conforme é comum neste tipo de situações), ainda assim garantindo o anonimato das fontes para o público.

### **3. Consentimento Informado**

- Tem alguma dúvida prévia?
- O Consentimento Informado esclarece todos os aspectos desta pesquisa, assim como informa sobre o que acabámos de conversar. Constitui uma formalidade que cumpre o que está estabelecido pela Ordem dos

Psicólogos Portugueses para a realização de investigação com participação de pessoas exteriores à equipa de investigação. ASSINAR

#### **4. Início**

- Podemos começar? INICIAR GRAVAÇÃO
- Esta entrevista tem por função ouvir as suas experiências/vivências de liderança. Para tanto irei questioná-lo em relação a quatro aspetos, onde serão exploradas as situações/sentimentos vivenciados que podem ter ocorrido na relação com seus liderados, com seus pares ou com seus superiores. São eles...
- Se ficar em dúvida sobre a compreensão/concepção de algum termo que utilizamos nesta entrevista, podemos parar e esclarecer.

#### **5. Finalização**

- Agradecer de novo a participação
- Dúvidas ou comentários?
- Para terminar só precisamos que nos diga...

– **Formação académica:** \_\_\_\_\_

– **Idade:** \_\_\_\_\_

– **Nome do cargo:** \_\_\_\_\_

– **Tempo no cargo actual:** \_\_\_\_\_

– **Tempo na empresa actual:** \_\_\_\_\_

– **Tempo de experiência em liderança:** \_\_\_\_\_

- Caso eu tenha alguma dúvida relativamente a algum aspeto das suas respostas, gostaria de deixar uma porta aberta para a possibilidade de um

futuro contato (por telefone, por email ou presencial) para esclarecimentos.

- Iremos contatá-lo com a data de divulgação dos dados, se desejar receber uma síntese dos resultados deste estudo. Para tal, precisamos do seu contato de email:

---

**Comentário para a Research Team:**

---

---

---

---

## Anexo B – Entrevista

### DIMENSÃO OTIMISMO

Farei agora um conjunto de perguntas sobre o primeiro aspeto, que é o OTIMISMO. Pedia-lhe o relato de um acto de liderança (uma ação de liderança) que tenha provocado em pares, subordinados ou superiores um estado de otimismo. Por favor, **narre uma situação testemunhada/vivenciada onde o otimismo ficou evidenciado numa relação de liderança.**

OTIMISMO: interpretação positiva das situações que salienta os aspetos favoráveis, independentemente de serem situações pelas quais as pessoas se esforçaram ou não. Apresentar a definição à partida.

- A. O que o leva a avaliar essa situação como sendo desencadeadora de otimismo? Que indicadores na situação o levaram a fazer essa leitura, que é uma situação geradora desse aspeto (otimismo)?
  
- B. Que impactos/consequências teve essa situação nos subordinados, nos superiores, nos pares, na organização em geral, ou em outros interlocutores? (discriminar)
  
- C. O que levou o líder a agir dessa forma?
  
- D. Qual o seu papel nessa situação? Testemunhou-a? Vivenciou-a como um dos interlocutores?
  
- E. Em que organização isto ocorreu?
  
- F. Quando é que isto ocorreu?\_\_\_\_\_

## DIMENSÃO ESPERANÇA

Farei agora um conjunto de perguntas sobre o segundo aspeto, que é a ESPERANÇA. Pedia-lhe o relato de um acto de liderança que tenha provocado em pares, subordinados ou superiores, esperança. Por favor, **narre uma situação testemunhada/vivenciada onde a esperança ficou evidenciada numa relação de liderança.**

ESPERANÇA: expectativa que ocorrerão no futuro coisas agradáveis e positivas.

- A. O que o leva a avaliar essa situação como sendo desencadeadora de esperança? Que indicadores na situação que o levaram a fazer essa leitura, que é uma situação geradora de esperança?
  
  - B. Que impactos/consequências teve essa situação nos subordinados, nos superiores, nos pares, na organização em geral, ou em outros interlocutores? (discriminar)
  
  - C. O que levou o líder a agir dessa forma?
  
  - D. Qual o seu papel nessa situação? Testemunhou-a? Vivenciou-a como um dos interlocutores?
  
  - E. Em que organização isto ocorreu?
- 

- F. Quando é que isto ocorreu?
-

## DIMENSÃO AUTOEFICÁCIA

Farei agora um conjunto de perguntas sobre o terceiro aspeto, que é a AUTOEFICÁCIA. Pedia-lhe o relato de um acto de liderança que tenha provocado em pares, subordinados ou superiores, autoeficácia. Queremos, portanto, que nos relate uma situação em que a ação de liderança tenha fortalecido o sentimento dos seus pares, subordinados ou superiores, de serem capazes de realizar as suas tarefas de forma eficaz.

AUTOEFICÁCIA: convicção favorável a respeito das capacidades próprias de realização de ações eficazes visando objetivos desejados.

- A. O que o leva a avaliar essa situação como sendo desencadeadora de autoeficácia? Que indicadores na situação que o levaram a fazer essa leitura, que é uma situação geradora de autoeficácia?
  - B. Que impactos/consequências teve essa situação nos subordinados, nos superiores, nos pares, na organização em geral, ou em outros interlocutores? (discriminar)
  - C. O que levou o líder a agir dessa forma?
  - D. Qual o seu papel nessa situação? Testemunhou-a? Vivenciou-a como um dos interlocutores?
  - E. Em que organização isto ocorreu?
- 

- F. Quando é que isto ocorreu?
-

## DIMENSÃO RESILIÊNCIA

Farei agora um conjunto de perguntas sobre o quarto aspeto, que é o RESILIÊNCIA. Pedia-lhe o relato de um acto de liderança que tenha provocado em pares, subordinados ou superiores, resiliência. Queremos que descreva uma situação em que a acção do líder tenha tornado os subordinados, pares ou superiores mais resistentes à frustração, perseverando na obtenção dos objetivos organizacionais apesar dos obstáculos.

RESILIÊNCIA: estado de resistência aos obstáculos que se interpõem no decurso de ações visando objetivos desejados, perseverando no esforço pelo alcance desses objetivos.

- A. O que o leva a avaliar essa situação como sendo desencadeadora de resiliência? Que indicadores na situação que o levaram a fazer essa leitura, que é uma situação geradora de resiliência?
  - B. Que impactos/consequências teve essa situação nos subordinados, nos superiores, nos pares, na organização em geral, ou em outros interlocutores? (discriminar)
  - C. O que levou o líder a agir dessa forma?
  - D. Qual o seu papel nessa situação? Testemunhou-a? Vivenciou-a como um dos interlocutores?
  - E. Em que organização isto ocorreu?
- 

- F. Quando é que isto ocorreu?
- 

A ENTREVISTADORA DEVE APRESENTAR UM RESUMO DAS RESPOSTAS RELATIVAS A CADA INCIDENTE CRÍTICO E SOLICITAR A CONFIRMAÇÃO DA SUA ADEQUAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA COM O QUE O ENTREVISTADO DISSE.

## Anexo C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) participante:

Meu nome é (*entrevistador*) e estou conduzindo um estudo sobre Capital Psicológico, um projeto de pesquisa desenvolvido na Universidade de Évora.

Essa pesquisa tem por objetivo caracterizar os processos através dos quais os líderes de organizações promovem o capital psicológico positivo nos colaboradores, nos seus pares e/ou com seus superiores hierárquicos.

Sua participação envolve a participação em entrevistas individuais que serão gravadas em áudio, transcritas para sua validação e utilizadas somente no âmbito dessa pesquisa. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo e serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Contudo, ao final dessa pesquisa, compartilharemos os resultados com você, se assim desejá-lo.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenómeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, fone Prof. Nuno Rebelo dos Santos – [nunorebelodossantos@gmail.com](mailto:nunorebelodossantos@gmail.com) - 964217152). Atenciosamente,

---

Nome do pesquisador | Local e data

*Declaramos seguir todos os procedimentos éticos estabelecidos pela Ordem dos Psicólogos Portugueses relativamente à realização de investigação.*  
Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

---

Nome e assinatura do participante