

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**ANDRÉA CRISTINA FERMIANO FIDELIS**

**RELAÇÕES ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO E MOTIVAÇÃO:  
UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE DO RIO GRANDE DO SUL**

**CAXIAS DO SUL  
2016**

**ANDRÉA CRISTINA FERMIANO FIDELIS**

**RELAÇÕES ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO E MOTIVAÇÃO:  
UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração da Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Jane Rech

Coorientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

**CAXIAS DO SUL  
2016**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

F451r Fidelis, Andréa Cristina Fermiano, 1969-  
Relações entre capital psicológico e motivação : um estudo em  
organizações de saúde do Rio Grande do Sul / Andréa Cristina Fermiano  
Fidelis. – 2016.  
136 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, 2016.

Orientação: Profa. Dra. Jane Rech ; Coorientação: Prof. Dr. Fabiano  
Larentis.

1. Motivação no trabalho. 2. Instituições de saúde - Rio Grande do Sul -  
Administração. I. Título.

CDU 2. ed.: 005.32:331.101.3

Índice para o catálogo sistemático:

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1. Motivação no trabalho                                     | 005.32:331.101.3  |
| 2. Instituições de saúde - Rio Grande do Sul - Administração | 614.21:005(816.5) |

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Paula Fernanda Fedatto Leal – CRB 10/2291

**ANDRÉA CRISTINA FERMIANO FIDELIS**

**RELAÇÕES ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO E MOTIVAÇÃO:  
UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE DO RIO GRANDE DO SUL**

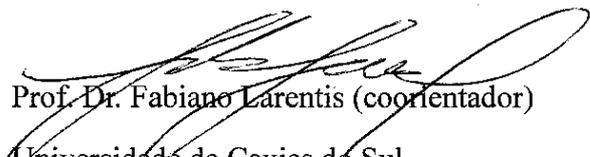
Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

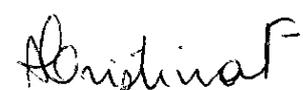
Área de concentração: Administração da Produção

**Aprovada em 31/03/2016.**

**Banca Examinadora:**

  
Prof.ª Dra. Jane Rech (orientadora)  
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Dr. Fabiano Larentis (coorientador)  
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof.ª Dra. Ana Cristina Fachinelli  
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof.ª Dra. Maria Emilia Camargo  
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof.ª Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Dedico este trabalho aos meus filhos e ao meu marido, pelo apoio incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que me ajudaram a concluir esta dissertação. Muitos de forma direta, como minha orientadora Jane Rech, que me apoiou em todas as etapas, inspirando e apontado caminhos na construção do trabalho. Ao professor Fabiano Larentis, pela paciência em me conduzir pelos estudos estatísticos. Agradeço também a todos os professores do PPGA, que iluminaram a caminhada com seus conhecimentos e aos meus colegas de turma pela parceria e motivação.

Também recebi ajuda de forma indireta de muitas pessoas, contudo, elas foram fundamentais para a realização deste trabalho. Primeiro foi de minha mãe. Ela vinha até minha casa e organizava todas as questões pendentes do dia a dia, aliviando-me das obrigações cotidianas. Meu marido, por me apoiar de todas as formas. E aos meus filhos, pela compreensão das intermináveis horas de estudo, em que me ausentava do convívio com eles.

Agradeço, também, aos colegas de trabalho da área da saúde e da Gestão de Pessoas. Eles se mostraram disponíveis para receber a proposta de pesquisa e participar, respondendo os questionários desta dissertação.

Em especial, quero agradecer a todas as pessoas que encontrei durante minha caminhada e que contribuíram para meu crescimento pessoal e intelectual. Este trabalho é fruto da intenção de valorizar as pessoas, valor fundamental para as minhas opções de trabalho.

*Nesse mundo, há um novo tipo de liberdade, sendo mais recompensador fazer explorações do que chegar a conclusões, mais satisfatório ser tomado de assombro do que saber e mais estimulante procurar do que fixar-se numa dada posição.*

**Margaret Wheatley**

## RESUMO

O Capital Psicológico e a teoria da Autodeterminação, através do estudo da Motivação para o trabalho, são áreas relacionadas à pesquisa do comportamento humano nas organizações. Ambas as abordagens propõem instrumentos de medida para verificar a influência de fatores subjetivos no desempenho humano nas empresas. Com base nestas duas abordagens teóricas, foi realizada investigação empírica de natureza quantitativa e qualitativa com o objetivo de verificar se existem relações entre as categorias de Desmotivação, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca com as dimensões do Capital Psicológico (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência). A amostra pesquisada foi composta por 235 trabalhadores que atuam no segmento da saúde, no Rio Grande do Sul/BR. Na etapa quantitativa foram utilizados os instrumentos PCQ -24 e o MWMS, respondidos por funcionários ativos da área administrativa e assistencial, em hospitais e clínicas médicas. Na etapa qualitativa foram realizadas entrevistas abertas com cinco pessoas que participaram da amostra quantitativa. Os procedimentos metodológicos utilizados foram Análise Fatorial, ANOVA e Matriz de Correlação para a abordagem quantitativa e Análise de Conteúdo na abordagem qualitativa. Dentre os resultados encontrados, destaca-se que há uma correlação negativa entre o Capital Psicológico e a Desmotivação bem como uma correlação positiva entre as dimensões deste Capital Psicológico e Motivação Intrínseca. Considerando a motivação como um *continuum* entre Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca, observou-se que quanto maior o nível de Capital Psicológico nos indivíduos mais os resultados aproximavam-se dos níveis de motivação do tipo Intrínseca. Os resultados estatísticos sugerem que os profissionais que atuam na assistência possuem maiores níveis de Motivação para o trabalho e Capital Psicológico do que os da área administrativa. Da mesma forma, pessoas com nível de graduação completa apresentaram níveis elevados de Motivação e Capital Psicológico quando comparados aos indivíduos sem escolaridade concluída. Na pesquisa qualitativa constatou-se que a ação reflexiva desencadeada pela participação na etapa quantitativa deste estudo resultou em quatro ideias principais: a autorreflexão sobre o trabalho, a falta de foco no aspecto humano, a cisão entre tarefa e pessoas e a motivação para o desempenho das atividades laborais. Estas 'ideias principais' foram discutidas através das abordagens teóricas que deram suporte a esta pesquisa.

**Palavras-chave:** Capital Psicológico. Motivação. Teoria da Autodeterminação. Organizações de saúde.

## ABSTRACT

The Psychological Capital and the theory of self-determination, through the study of motivation for the job are related areas will research of human behavior in organizations. Both approaches propose measuring instruments to check the influence of subjective factors in human performance in companies. Based on these two theoretical approaches, empirical research was carried out quantitative and qualitative in order to check whether there is a relationship between Demotivation, Extrinsic Motivation Intrinsic Motivation and with the dimensions of Psychological Capital (Self-efficacy, hope, optimism and resilience). The study sample consisted of 235 workers in the health sector, in Rio Grande do Sul / BR. In the quantitative stage was used the PCQ -24 instruments and MWMS in active employees of administrative and healthcare area, in hospitals and medical clinics. In the qualitative phase were conducted open interviews with five people who participated in the quantitative sample. The methodological procedures used were factor analysis, ANOVA and Correlation Matrix for quantitative and content analysis approach in the qualitative approach. Among the findings highlight that there is a negative correlation between Psychological Capital and Demotivation well as a positive correlation between the dimensions of Psychological Capital and Motivation Intrinsic. Considering the motivation as a *continuum* between Motivation Extrinsic and Intrinsic Motivation, it was observed that the higher the level of Psychological Capital in individuals over the results closer to the type of Intrinsic Motivation levels. Statistical results suggest that professionals working in care have higher motivation levels to work and Psychological Capital of the administration area. Similarly people with full grade level showed high levels of motivation and Psychological Capital compared to individuals without complete schooling. In qualitative research it was found that the reflex action triggered by participation in the quantitative stage of the study resulted in four main ideas; and self-reflection on the work, the lack of focus on human, the split between task and people and the motivation for the performance of work activities. These 'key ideas' were discussed by theoretical approaches that have supported this research.

**Keywords:** Psychological Capital. Motivation. Theory of Self-Determination. Health organizations.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	<i>Appreciative Inquiry</i>
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
APA	<i>American Psychological Association</i>
BR	Brasil
CC	Capital do Cliente
CE	Capital Estrutural
CH	Capital Humano
CI	Capital Intelectual
COP	Comportamento Organizacional Positivo
CS	Capital Social
DP	Desvio padrão
EUA	Estados Unidos da América
HERO	<i>Hope, Self-efficacy, Resilience, Optimismo</i>
I- PCQ	<i>Implicit Psychological Capital Questionnaire</i>
MWMS	<i>Multidimensional Work Motivation Scale</i>
N	Número total da amostra
OB	<i>Organization Behavior</i>
PCQ	<i>Psychological Capital Questionnaire</i>
POB	<i>Positive Organization Behavior</i>
POS	<i>Positive Organization Scholarship</i>
PPGA	Programa de Pós Graduação em Administração
PSYCAP	Capital Psicológico
RS	Rio Grande do Sul
SDT	<i>Self Determination Teory</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TA	<i>Translation Agreement</i>
UBS	Unidade Básica de Atenção a Saúde
UCS	Universidade de Caxias do Sul

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões do Capital Psicológico.....	23
Figura 2 – Construtos do Capital Psicológico .....	43
Figura 3 – Capital Intelectual .....	46
Figura 4 – Teoria da Autodeterminação .....	52
Figura 5 – <i>Continuum</i> de Autodeterminação.....	52
Figura 6 – Teoria das Necessidades .....	54
Figura 7 – Quadro conceitual .....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Temas e Autores em Psicologia Positiva.....	27
Quadro 2 – Capital Psicológico Positivo e suas Dimensões .....	32
Quadro 3 – Crenças em Autoeficácia .....	34
Quadro 4 – Modelo Geral de Abordagem da Motivação Humana no Trabalho .....	49
Quadro 5 – Quadro Esquemático dos Procedimentos técnicos .....	63
Quadro 6 – Dados Demográficos .....	75
Quadro 7 – Idade .....	75
Quadro 8 – Escolaridade.....	75
Quadro 9 – Tempo de Empresa .....	76
Quadro 10 – Dados Agrupados de Idade, Escolaridade e Tempo de Empresa .....	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensões do Instrumento MWMS .....	78
Tabela 2 – Dimensões do Instrumento PCQ-24 .....	79
Tabela 3 – Análise Fatorial MWMS – Motivação para o trabalho .....	82
Tabela 4 – Fatorial PCQ - 24 Capital Psicológico .....	84
Tabela 5 – Avaliação da Correlação .....	85
Tabela 6 – Correlações de Fatores .....	86
Tabela 7 – Função e Teste <i>t</i> .....	88
Tabela 8 – Tempo de Empresa .....	90
Tabela 9 – Grau de Instrução .....	91
Tabela 10 – Correlações entre Capital Psicológico e Motivação .....	92

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	17
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>17</b>
1.3	JUSTIFICATIVA DE PESQUISA.....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TÉORICO .....</b>	<b>22</b>
2.1	CAPITAL PSICOLÓGICO .....	22
2.2	PSICOLOGIA POSITIVA .....	26
2.3	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO (COP) .....	28
2.4	AUTOEFICÁCIA.....	33
2.5	ESPERANÇA.....	35
2.6	OTIMISMO .....	37
2.7	RESILIÊNCIA.....	40
2.8	DIFERENÇAS ENTRE AS DIMENSÕES.....	43
2.9	RELAÇÃO ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO, CAPITAL INTELECTUAL, CAPITAL HUMANO E CAPITAL SOCIAL.....	45
2.10	MOTIVAÇÃO.....	48
<b>2.10.1</b>	<b>Teoria da Autodeterminação (SDT).....</b>	<b>50</b>
2.11	RELAÇÃO ENTRE TEORIA DA MOTIVAÇÃO E CAPITAL PSICOLÓGICO .....	56
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>62</b>
3.1	PROCEDIMENTOS INICIAIS.....	62
3.2	ETAPAS E NATUREZA DO ESTUDO.....	62
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	63
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA – ETAPA QUANTITATIVA .....	65
<b>3.4.1</b>	<b>MWMS: Teste multidimensional de Motivação para o Trabalho .....</b>	<b>65</b>
<b>3.4.2</b>	<b>PCQ: Questionário do Capital Psicológico.....</b>	<b>66</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Dados Demográficos .....</b>	<b>67</b>
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA.....	68
3.6	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE – ETAPA QUANTITATIVA .....	68
3.7	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE - ETAPA QUALITATIVA.....	69
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>

4.1	TRATAMENTO E ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS .....	72
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	75
4.3	ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS DIMENSÕES .....	77
4.4	ANÁLISE FATORIAL DOS DADOS.....	81
<b>4.4.1</b>	<b>Análise Fatorial MWMS (Motivação para o Trabalho) .....</b>	<b>81</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Análise Fatorial PCQ-24 – Capital Psicológico.....</b>	<b>83</b>
4.5	ANÁLISE DE CORRELAÇÃO .....	85
4.6	ANÁLISES POR SEGMENTAÇÃO DA AMOSTRA.....	87
<b>4.6.1</b>	<b>Dado Demográfico - Função .....</b>	<b>88</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Dado Demográfico Tempo de Empresa .....</b>	<b>89</b>
<b>4.6.3</b>	<b>Dado Demográfico Grau de instrução .....</b>	<b>90</b>
4.7	DISCUSSÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	92
4.8	ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALITATIVOS.....	97
<b>4.8.1</b>	<b>Autorreflexão .....</b>	<b>98</b>
<b>4.8.2</b>	<b>Foco no Humano .....</b>	<b>101</b>
<b>4.8.3</b>	<b>Tarefa x Pessoas .....</b>	<b>106</b>
<b>4.8.4</b>	<b>Motivação para o Trabalho .....</b>	<b>108</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>111</b>
<b>6</b>	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>116</b>
<b>7</b>	<b>PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>117</b>
<b>8</b>	<b>REFLEXÃO PESSOAL.....</b>	<b>119</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>129</b>
	<b>APÊNDICE B – MATRIZ DE CORRELAÇÃO.....</b>	<b>133</b>
	<b>ANEXO A – DOCUMENTO DE PERMISSÃO MIND GARDEN .....</b>	<b>134</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos em um mercado globalizado, que acrescentou para o mundo organizacional uma maior complexidade e velocidade em suas relações. Ambientes turbulentos, concorrência global, fusões empresarias e mudanças contínuas, pressionam as organizações no sentido de buscarem rápidas adaptações, demandando um esforço cada vez maior de seus funcionários, comprometendo a saúde física e emocional dos indivíduos (CAPRA, 2002). Autores como Chanlat (1999; 2008), Capra (2002) e Csikszentmihalyi (2004) descrevem este contexto, com preocupação, quando afirmam que as práticas atuais de gestão estão gerando uma tirania por resultados econômicos, com uma lógica de prazos curtos, ditadura do cliente e compressão do tempo. Essas ações podem causar o adoecimento dos sujeitos, com altos níveis de estresse no trabalho.

Chanlat (1999) nos convida à reflexão sobre o contexto atual, quando afirma que a gestão privilegia a racionalidade instrumental, tendendo a desconsiderar a subjetividade dos indivíduos. Segundo o autor: “ao mundo sério e racional das obras e dos discursos do *management* opõe-se ao mundo real e concreto do vivido. Pode-se perguntar, então, porque o universo oficial da gestão deixa tão pouco espaço a esses aspectos da condição humana?”<sup>1</sup> (CHANLAT, 1999, p. 67).

Identificado com este tema, a presente dissertação de mestrado destaca duas teorias que consideram os aspectos da subjetividade dos sujeitos, bem como a importância das pessoas no contexto organizacional. As abordagens Capital Psicológico e Motivação para o trabalho, através da Teoria da Autodeterminação, englobam estas dimensões. Estas duas áreas do conhecimento propõem o resgate do valor das pessoas e suas implicações no ambiente das empresas. Ambas as teorias compreendem que a ‘ação motivada’ (LUTHANS et al., 2007) e as ‘forças psíquicas’ dos sujeitos (GAGNÉ et al., 2015) orientam o comportamento dos indivíduos para o desempenho organizacional eficiente.

O Capital Psicológico Positivo, ou simplesmente *Psycap*, é um construto desenvolvido por Fred Luthans e colaboradores, a partir do ano de 2002. Tem suas origens na Psicologia Positiva, desenvolvida por Seligman e Csikszentmihalyi (2000), a qual resgata a importância das forças positivas das pessoas e de suas colaborações para o bem comum. O Capital Psicológico abrange a Autoeficácia, a Esperança, o Otimismo e a Resiliência dos indivíduos nas organizações. A Motivação para o trabalho, assim como o *Psycap*, orienta seus estudos para

---

<sup>1</sup> Chanlat entende ‘aspectos da condição humana’ como a subjetividade dos sujeitos.

o comportamento e a subjetividade humana. A Teoria da Autodeterminação (SDT) define motivação como um processo psicológico interno que recebe influências das necessidades pessoais e das interações com o meio. Dito de outra forma, é a relação entre a satisfação das necessidades básicas (autonomia, competência e vínculo) e a energia empregada para alcançá-lo (GAGNÉ; DECI, 2005). A proposta da Teoria da Autodeterminação (RYAN; DECI, 2000a) é estudar quais são os motivos que levam as pessoas a agirem. A SDT (Teoria da Autodeterminação) explica a relação entre Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca, propondo que é possível promover situações que mobilizem os indivíduos a transformar uma motivação externa em uma motivação interna.

Tanto a abordagem do Capital Psicológico quanto a Motivação para o trabalho, pesquisam o comportamento dos indivíduos na organização pela perspectiva da sua subjetividade. Seus autores seminais, Luthans e Gagné, posicionam as pessoas no centro de seus estudos. Seus objetivos são avaliar o impacto do comportamento dos sujeitos no desempenho das organizações, tanto no aspecto da realização das tarefas, quanto no comprometimento com a empresa. (GAGNÉ, et al., 2014; LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

Contudo, ao estudar estas duas áreas distintas, no âmbito do comportamento humano no trabalho, percebe-se que alguns conceitos parecem tratar de fenômenos semelhantes ou complementares entre si. Para os autores Verleysen, Lambrechts e Van Acker (2015) existe sinergia entre estas duas abordagens teóricas revelando uma relação complementar entre elas.

Este estudo tem como objetivo principal verificar se há relação entre Motivação para o trabalho e o Capital Psicológico. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa, junto a uma população de trabalhadores da área da saúde no estado do Rio Grande do Sul/BR. Os respondentes foram convidados a preencher dois questionários, o PCQ – 24 e o MWMS, podendo optar por responder de duas formas, ou seja, na versão *online* ou em documento físico, de igual teor. Os dados foram tratados com o uso *software* SPSS.

A etapa da pesquisa quantitativa contou com análise dos dados, através das seguintes técnicas estatísticas: a) análise fatorial: com o objetivo de validar o modelo de medida escolhido; b) ANOVA: para investigar fatores que possam apresentar diferenças entre grupos, com referência à idade, escolaridade, função e tempo de empresa; e c) análise de correlação: para verificar a relação existente entre os tipos de Motivação para o trabalho (Desmotivação, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca) e o Capital Psicológico (Autoeficácia, Otimismo, Esperança, Resiliência).

A pesquisa qualitativa foi abordada através da análise de conteúdo conforme Bardin (2004), a partir de entrevistas realizadas com cinco pessoas selecionadas da amostra quantitativa pelo critério de saturação. Visando compreender quais reflexões ocorreram com os sujeitos após terem respondido os instrumentos de pesquisa, na entrevista foi feita a seguinte questão: “Quando você respondeu o questionário da pesquisa, quais foram os pensamentos que lhe vieram à mente?”.

Este trabalho está dividido em capítulos iniciando com a introdução, delimitação do problema de pesquisa e os objetivos. A segunda sessão aborda os referenciais teóricos sobre Capital Psicológico e Motivação para trabalho. Na sequência são descritos os procedimentos metodológicos, as análises quantitativas e qualitativas e as discussões dos resultados. Esta dissertação encerra com considerações finais e propostas de pesquisas futuras.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O sucesso organizacional está diretamente relacionado às pessoas que trabalham nas empresas. Autores consagrados na Administração justificam esta afirmativa através de suas análises teóricas e pesquisas empíricas. Como exemplo, destacamos a teoria da Vantagem Competitiva Sustentável (BARNEY, 1991), que considera a participação positiva das pessoas como um recurso raro e difícil de imitar; a teoria econômica de Stewart (STEWART, 2002), sobre Capital Intelectual, que percebe as pessoas como recursos intangíveis fundamentais para gerar valor para a empresa, ou os estudos de Nonaka (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), sobre Gestão do Conhecimento, nos quais pontua que a inovação acontece pela aprendizagem que as pessoas constroem no contexto dentro das empresas.

As abordagens do Capital Psicológico Positivo e da Motivação são áreas de estudo do comportamento organizacional, que se dedicam a compreender os indivíduos no contexto do trabalho. Apesar da relevância, o estudo do comportamento humano traz consigo a marca da subjetividade, a qual é difícil de identificar, medir e gerenciar (STEWART, 2002). A proposta da Teoria da Autodeterminação (SDT), ao abordar o tema Motivação para o trabalho (GAGNÉ; DECI, 2005) e o Capital Psicológico (LUTHANS, 2002) é de realizar estudos e pesquisas empíricas, com o intuito de preencher esta lacuna. Ambas as abordagens (*Psycap* e Motivação) fornecem instrumentos que oportunizam identificar, medir, gerenciar e desenvolver as capacidades subjetivas dos sujeitos no ambiente de trabalho.

Os estudos do Capital Psicológico (LUTHANS; YOUSSEF, 2007) abordam as características positivas dos indivíduos, suas contribuições e ações que aumentam a qualidade

e o desempenho dos empregados, através dos quatro construtos que definem o *Psychap*: Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência. A teoria da Autodeterminação (SDT) revela que a Motivação é um *continuum*, sendo possível conhecer e influenciar as ações dos sujeitos, transformando a Desmotivação e a Motivação Extrínseca em Motivação Intrínseca (GAGNÉ et al., 2015).

O estudo destas duas áreas de conhecimento, Motivação para o trabalho e Capital Psicológico, busca compreender e influenciar o desempenho dos colaboradores nas organizações. Embora as duas abordagens tenham origens teóricas distintas, elas possuem muitos pontos em comum, podendo conduzir o leitor a questionar-se se as ideias apresentadas são similares, ou, se estas abordagens são complementares.

Após esta reflexão, a questão que se apresenta: existe relação entre as duas teorias? Podem existir relações entre os três tipos de motivação (Desmotivação, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca) e as dimensões do Capital Psicológico (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência)?

Em consonância com os estudos de Verleysen, Lambrechts e Van Acker (2015), que entendem que há sinergia entre estas duas abordagens teóricas, este estudo busca verificar se existe relação entre os tipos de Motivação para o trabalho (Desmotivação, Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca) e o Capital Psicológico (Autoeficácia, Otimismo, Esperança, Resiliência). Para tanto, o campo de estudo é composto por uma amostra de 235 trabalhadores ativos, das áreas assistenciais e administrativas, em organizações de saúde do RS.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a relação existente entre os tipos de Motivação para o trabalho e o Capital Psicológico em organizações de saúde do RS.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o nível de Capital Psicológico de funcionários de organizações de saúde do RS;

- b) identificar o tipo de Motivação para o trabalho de funcionários de organizações de saúde do RS, através do MWMS;
- c) verificar a relação entre a Desmotivação para o trabalho com as quatro dimensões do Capital Psicológico (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência);
- d) verificar a relação entre Motivação Intrínseca para o trabalho com as quatro dimensões do Capital Psicológico (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência);
- e) verificar a relação entre Motivação Extrínseca para o trabalho com as quatro dimensões do Capital Psicológico (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência).

### 1.3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

Autores como Chanlat (1999) e Capra (2002) têm advertido que estamos vivendo uma época complexa, em que a velocidade dos eventos e mudanças constantes tem pressionado as pessoas para responder, cada vez mais rápido, e com maior intensidade, às demandas organizacionais. A lógica predominante é a lógica econômica - racional. As organizações trabalham para receber retorno financeiro sobre seus investimentos, serem sustentáveis e darem lucro. No entanto, estes fatos têm colaborado para o adoecimento das pessoas que trabalham nas organizações. A lógica econômica muitas vezes não dá espaço para os aspectos pessoais, subjetivos, que fazem parte da natureza humana e que são indissociáveis das relações que se desenvolvem nos ambientes laborais. Nas empresas do século XXI, as pessoas ainda são vistas como recursos, não sendo considerada como um fator importante para o sucesso dos negócios (CAPRA, 2002).

Contudo, muitos estudos têm revelado que o fator fundamental para o sucesso das empresas são as pessoas. Alguns exemplos podem ser lembrados como o trabalho de De Geus (1998) sobre empresas longevas. Dentre suas considerações, o autor destaca que logram sucesso duradouro as empresas centenárias com característica de ‘empresa aprendiz’, oposta a à noção de ‘empresa econômica’. Para De Geus (1998), a empresa aprendiz administra seus recursos voltados para a valorização das pessoas e a empresa econômica os gerencia com vistas a aumentar seu patrimônio financeiro.

Kotter e Serra (1999), ao tratar sobre a mudança organizacional, salienta que o maior erro cometido pelos gestores é o de não envolver os funcionários, integralmente, no processo da mudança. Ele afirma que o êxito só acontece se as pessoas estiverem comprometidas e envolvidas ‘com seus corações e mentes’, nesta mudança. Takeuchi e Nonaka (2008), autores da Gestão do Conhecimento, afirmam que quem cria inovação nas empresas são as pessoas.

Somente elas são capazes de aprender e gerar mais saber, inventando, modificando e transformando o ambiente. Stewart (2002) afirma que os funcionários são Capitais Humanos nas organizações. Gerenciar este capital é função primordial para as empresas conquistarem diferencial competitivo.

Apesar de estes estudos trazerem o impacto dos recursos humanos nas organizações, Chanlat (1999) afirma que o mundo corporativo abre pouco espaço para a subjetividade, para a emoção, para a complexidade da realidade humana. Segundo ele, o mundo da gestão ganharia muito se considerasse o homem em sua totalidade, com suas paixões, sentimentos, saberes informais e relacionamentos.

Csikszentmihalyi (2004) compartilha da opinião de Chanlat (1999). Para o autor, pessoas motivadas criam, diferenciam-se, geram valor para as organizações. Por isso, é função da gestão, dar espaço para que o potencial humano se desenvolva por inteiro, integrando os aspectos afetivos e subjetivos dos indivíduos.

O estudo do comportamento humano nas organizações vem resgatar este espaço na Administração, considerando as pessoas em sua totalidade. Dentre as abordagens do comportamento organizacional, destacam-se os estudos do Capital Psicológico e da Motivação para o trabalho. Estas duas áreas de conhecimento buscam compreender esta subjetividade, preenchendo esta lacuna, por muito tempo desconsiderada, do fator humano nas organizações.

Tanto Luthans (2002), quanto Gagné e Deci (2005), autores seminais destas correntes teóricas, situam as pessoas como o centro das atividades das empresas. Eles compreendem que o comportamento humano é fator decisivo para um desempenho eficiente, comprometimento e para a geração de bem-estar nos ambientes de trabalho.

O Capital Psicológico aborda a questão do comportamento humano dos empregados, através da Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência. Já a Motivação para o trabalho estuda as forças internas (psíquicas) que movem as pessoas para a ação no trabalho. Estas duas abordagens, Motivação para o trabalho e Capital Psicológico, possuem aspectos comuns como a subjetividade dos indivíduos, os fatores psíquicos que influenciam o desejo de agir e realizar das pessoas, no contexto das organizações. Os pesquisadores criaram instrumentos com o objetivo de medir, avaliar e desenvolver o comportamento humano nas empresas. Estas duas áreas de conhecimento, embora distintas, trazem conceitos que parecem ser similares entre si ou complementares.

Nas definições envolvendo *Psycap*, o termo ‘motivação’ é largamente utilizado. Luthans et al. (2007) explica que as pessoas com Capital Psicológico elevado são aquelas que interpretam a realidade de maneira positiva, agindo com ‘esforço motivado e perseverante’. Já

segundo Gagné e Deci (2005), o conceito de motivação salienta que as pessoas possuem uma energia psíquica que as orienta para a ação, lembrando muito os conceitos de Esperança e Autoeficácia, abordados pela teoria do Capital Psicológico. Estas semelhanças sugerem que existe uma sinergia entre as duas abordagens do comportamento organizacional.

Com base nestas questões, este estudo pretende verificar se existe relação entre os tipos de Motivação para o trabalho (Desmotivação, Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca) e o Capital Psicológico (Autoeficácia, Otimismo, Esperança, Resiliência). Para tal, escolheu-se pesquisar profissionais que atuam em organizações de saúde no estado do Rio Grande do Sul.

A escolha por profissionais da saúde foi realizada por compreender que esta área de atuação profissional trabalha atendendo direta ou indiretamente pessoas que estão vulneráveis em relação a sua saúde física e emocional. Os indivíduos que buscam as instituições hospitalares ou clínicas (clientes/pacientes) estão geralmente investigando, tratando ou acompanhando enfermidades pessoais ou de familiares.

O profissional da saúde, seja ele assistencial ou administrativo, convive diariamente em um ambiente onde estão circulando temas relacionados à doença, morte, dor e sofrimento, podendo ter reflexos em estados indutores de estresse no trabalho e perda de qualidade de vida (TAKANO, 2012). Acrescidos a esta questão, Campos e Malik (2011) salientam que a associação de longas jornadas de trabalho, múltiplos empregos e, muitas vezes, recursos precários para atendimento ao paciente expõem os profissionais a realidades desgastantes.

Neste cenário, os autores citados acima reforçam que as capacidades subjetivas do trabalhador, sua motivação e as habilidades pessoais de lidar com estas adversidades no trabalho são constantemente testadas. Compreendendo estas questões específicas dos profissionais da área da saúde, o estudo sobre Motivação e Capital Psicológico com esta população possui contexto pertinente ao tema.

Este estudo é relevante porque propõe voltar-se para abordagens que consideram a subjetividade do ser humano e seu impacto nas empresas, por meio do estudo do comportamento do indivíduo nas organizações. Esta dimensão da subjetividade precisa ser mais abordada para reposicionar as pessoas como fundamentais no contexto da Administração.

Outro aspecto de contribuição deste trabalho é o confronto de duas construções teóricas distintas: o Capital Psicológico e Motivação para o trabalho. Estas áreas do conhecimento apresentam dimensões que demandam ser melhor investigadas e analisadas, apresentando aspectos semelhantes e complementares que ainda não foram verificados em pesquisas acadêmicas, conforme levantamento bibliográfico realizado nas bases de dados em 2015.

Em relação à Teoria da Autodeterminação e às organizações, poucos trabalhos envolvem esta abordagem no Brasil. Tanto em nível acadêmico, quanto no da gestão, torna-se, portanto, necessário e significativo explorar esta área de conhecimento, bem como o uso do instrumento psicométrico MWMS, que foi validado em 2014, não existindo até o presente estudo, utilização desta ferramenta neste país.

Considerando as teorias do Capital Psicológico e da Motivação, as conclusões desta pesquisa poderão servir como norteadoras de futuros trabalhos que desejem continuar explorando estas relações do comportamento humano, as correspondências entre estes temas e, principalmente, reforçar o valor das pessoas no contexto organizacional em seu aspecto integral.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Capital Psicológico e Motivação para o trabalho fazem parte dos estudos do comportamento humano, relacionadas às organizações. Seus conceitos nasceram de estruturas teóricas distintas, que lhes dão suporte, tendo pressupostos próprios. Estas duas abordagens serão apresentadas, respeitando os contextos teóricos em que emergiram. Deste modo, o Capital Psicológico será abordado inicialmente, seguido da Psicologia Positiva, do comportamento Organizacional Positivo, e das suas dimensões (*Psycap*). A Motivação será desenvolvida através da Teoria da Autodeterminação e as linhas de pesquisa atuais. Com a intenção de encontrar pontos comuns entre as duas áreas de conhecimento, serão discutidas possíveis relações entre estas concepções teóricas.

### 2.1 CAPITAL PSICOLÓGICO

O Capital Psicológico (*Psycap*) é o construto central do Comportamento Organizacional Positivo (COP) que tem suas origens teóricas alicerçadas na Psicologia Positiva, desenvolvida por Seligman e Csikszentmihalyi (2000). Esta corrente de estudos direciona o olhar para os pontos fortes dos sujeitos e nas suas capacidades positivas. Os estudos da Psicologia Positiva e do Comportamento Organizacional Positivo (COP) são abordagens recentes, tendo seus artigos seminais publicados no início dos anos 2000 e 2002. Para nortear a área em construção, Luthans (2002) formulou critérios técnicos que contemplam as bases fundamentais dos pressupostos desta teoria. Estes critérios são: ser uma capacidade positiva única, ser mensurável, ser passível de desenvolvimento e gerando impacto no desempenho organizacional. Quatro dimensões, originárias dos estudos clínicos da Psicologia Positiva, cumpriam integralmente estes critérios, tendo aplicabilidade no contexto organizacional. São elas: Autoeficácia (Autoconfiança), Esperança, Otimismo e Resiliência, que dispostos conjuntamente, formam o Capital Psicológico (*Psycap*).

Figura 1 – Dimensões do Capital Psicológico



Fonte: Elaboração própria (2015).

Deste modo, *Psycap* é definido como um ‘estado’ de desenvolvimento psicológico positivo, caracterizado pelo indivíduo ter um conjunto de atributos: autoeficácia: ser confiante e autoeficaz, de modo a manter o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiantes; otimismo: efetuar atribuições positivas sobre os acontecimentos presentes e futuros; esperança: perseverar em relação aos objetivos e, se necessário, redirecionar as formas de alcançar as metas para ter sucesso; resiliência: superar-se e voltar ao estado emocional normal perante problemas e adversidades (LUTHANS; YOUSSEF, 2007).

Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência, - ou simplesmente HERO, sigla utilizada na literatura americana que se refere às quatro dimensões: *Hope* (esperança), *Self Efficacy* (autoeficácia), *Resilience* (resiliência) e *Optimism* (otimismo), operam de forma sinérgica, tornando-se um componente único. Atuam de forma integrada e interativa na busca motivadora de resultados organizacionais esperados (LUTHANS; AVEY; PATERA, 2008). As quatro dimensões combinadas aumentam a probabilidade de sucesso nas ações dos indivíduos, estando associados ao maior esforço, motivação e perseverança no desempenho dentro das empresas (AVEY et al., 2010).

O autor Luthans (LUTHANS; YOUSSEF, 2004) explica que escolheu utilizar a palavra “capital”, em seu construto, com o propósito de reforçar a ideia de que as pessoas são

recursos<sup>2</sup> humanos valiosos para as organizações. Desta forma, a palavra “Capital Psicológico” sugere, para área da gestão, que, ao investir nas pessoas, as empresas estarão ‘capitalizando’ seus recursos, aumentando seu patrimônio.

O autor justifica sua afirmação, referindo-se ao trabalho de Barney (1991) sobre vantagem competitiva sustentável. Para Luthans é através dos funcionários que as organizações alcançam êxito, tendo em vista que são eles os recursos raros, inimitáveis e valiosos. As pessoas dão formato às estratégias, atendem os clientes, são criativas. Por isto, o melhor capital que as organizações possuem são as pessoas (LUTHANS; YOUSSEF- MORGAN; AVOLIO, 2015).

No esforço de contextualizar as teorias que envolveram este termo de origem contábil-econômico, Luthans e Youssef (2004) lembram que as estratégias administrativas utilizadas para aumentar a rentabilidade das organizações já estiveram concentradas em outras abordagens, que também utilizam a palavra ‘capital’. Como exemplos: a acumulação de capital financeiro, de tecnologia avançada, de propriedade de informação, denominada Capital Estrutural (na lógica do Capital Intelectual); no desenvolvimento do conhecimento tácito e explícito, fomentando o saber denominado Capital Humano; e na importância dos relacionamentos e das redes de contato chamado de Capital Social.

Na concepção dos autores do Comportamento Organizacional Positivo (COP), o *Psycap* engloba as três expressões do Capital (Intelectual, Humano e Social), já que trata o ser humano como um todo, indivisível nos seus aspectos cognitivos, afetivos e sociais. A abordagem do *Psycap* propicia para as empresas conhecer, medir e gerenciar seus recursos humanos para além de ‘quem a pessoa é’, voltando-se ‘para o que ela é capaz de se tornar’. Este é, para Luthans e Youssef (2004), o diferencial estratégico das organizações.

Conhecendo, desenvolvendo e gerenciando o potencial humano de seus empregados, através do Capital Psicológico, as empresas poderão desenvolver mais facilmente vantagens competitivas sustentáveis, que são as pessoas orientadas para resultado positivo. Por prescindir de uma exploração mais complexa, esta questão será melhor apresentada posteriormente, em item específico, denominado relações entre Capital Psicológico e Capital Intelectual, Humano e Social.

Tendo em mente que os indivíduos são o diferencial competitivo das empresas, as pesquisas envolvendo *Psycap* tem o propósito de verificar a relação entre Capital Psicológico

---

<sup>2</sup> Recursos humanos é o termo utilizado pelos autores ao se referirem aos empregados de uma organização.

dos colaboradores de uma organização e o comportamento positivo associado ao desempenho. Como exemplos, serão citadas algumas conclusões de estudos relevantes sobre este tema:

- a) Luthans e Youssef (2004), Luthans e Avoio, (2014) e Avey et al., (2010) estudaram a relação entre as quatro dimensões do *Psycap* e a relação com o trabalho. Os resultados conduzem ao entendimento que pessoas com Capital Psicológico elevado têm maior motivação para alcançar metas desafiadoras, perseveram frente a potenciais problemas e investem mais energia na conquista dos objetivos, tolerando mais situações estressantes e percalços negativos que os demais;
- b) as pesquisas de Luthans e Youssef, (2007); Avey, Luthans e Jensen, (2009); Luthans et al., (2010); Sun et al., (2012) também demonstraram relação positiva entre alto desempenho, satisfação no trabalho, motivação, comprometimento funcional e *Psycap* elevado. Da mesma forma, foi encontrada relação negativa entre estresse dos empregados, intenção de pedir demissão, rotatividade e cinismo no local de trabalho e *Psycap*;
- c) ‘Liderança Autêntica’, expressão utilizada pelos autores do COP para identificar o perfil do líder com características positivas, é tema de pesquisa nesta abordagem. Líder Autêntico é definido como aquele que busca desenvolver as capacidades positivas de seus liderados. Autores deste assunto afirmam que, o líder autêntico, atua com o objetivo de estimular o aumento do *Psycap* na organização e reforçar a autoconsciência, autodesenvolvimento e autocontrole dos seus colaboradores (TOOR; OFORI; 2009; REGO et al.; 2012; LUTHANS; LUTHANS; AVEY; 2013);
- d) Luthans et al. (2006) e Luthans, Avey e Patera (2008), com base em seus estudos do *Psycap*, organizaram um programa de intervenção com objetivo de desenvolver o Capital Psicológico de empregados americanos. Foi organizado treinamento, com foco nas quatro dimensões (Autoeficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência). As conclusões desta pesquisa confirmaram a hipótese dos autores, tendo aumentado o nível do *Psycap* dos trabalhadores que receberam o programa de intervenção. Em Luthans, Luthans e Jensen (2012) Luthans, Luthans e Avey (2013), a mesma pesquisa foi replicada em uma amostra de estudantes universitários americanos. As conclusões deste segundo estudo foram idênticas à primeira, sugerindo que os estudos sobre Capital Psicológico possam ser extrapolados para outros contextos, além do organizacional;
- e) estudos, com base na abordagem do Capital Psicológico, também foram realizados em culturas diferentes da americana tais como: a Chinesa, Espanhola e Portuguesa. Os

resultados encontrados são semelhantes aos dos EUA (LIU et al., 2013a; LIU et al., 2013b; WANG et al., 2012; ZHANG et al., 2014; SUN et al., 2012; REGO et al., 2012; MARTINEZ, et al., 2007; AZANZA et al., 2014).

Para uma melhor compreensão do conceito do Capital Psicológico e sua aplicabilidade, serão abordados os temas que lhe dão sustentação teórica: Psicologia Positiva, Comportamento Organizacional Positivo e as quatro dimensões que integram sua definição (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência). A opção escolhida é percorrer as linhas de conhecimento pela lógica em que foram sendo construídos e agregados ao *Psycap*.

## 2.2 PSICOLOGIA POSITIVA

Ao assumir a presidência da APA, (*American Psychological Association*)<sup>3</sup> em 1998, Martin Seligman incentivou a escola americana de Psicologia a focar seus estudos numa nova direção: a positividade do ser humano. O então, presidente da APA, lembrou que, historicamente, a Psicologia esteve centrada no estudo do dano, das fraquezas, dos problemas, do sofrimento, da doença e dos desvios das pessoas. Contudo, Seligman enfatiza que é preciso voltar-se para as virtudes, potencialidades e saúde dos indivíduos, os quais por muito tempo foram negligenciados (SELIGMAN, 1998). A questão central para pesquisas futuras que o autor estabeleceu foi “O que há de certo com as pessoas?” “O que temos de melhor?”

Refletindo sobre as colocações de Seligman (1998), Myers (2000) realizou uma investigação sobre artigos científicos, da área da Psicologia, publicados nos Estados Unidos da América a partir do ano de 1887. Nesta amostra, o número de publicações com abordagem em danos e problemas (negatividade) excede os artigos com caráter positivo, na proporção de 14:1 (quatorze por um). A pesquisa indicou que havia 8.072 artigos sobre raiva, 57.800 sobre ansiedade e 70.856 sobre depressão enquanto apenas apareceram 851 sobre alegria, 2.958 sobre felicidade e 5.701 sobre satisfação com a vida.

Imbuídos do sentimento de focar na positividade dos seres humanos e com o incentivo do presidente da APA, Martin Seligman, grupos de pesquisadores americanos voltaram-se para este movimento, utilizando seus preceitos. Do ano de 2000 em diante, iniciam as publicações com o termo Psicologia Positiva (SNYDER; LOPEZ, 2009).

---

<sup>3</sup> APA: Associação Americana de Psicologia. Fundada em 1892 nos EUA, é uma organização que representa a psicologia nos Estados Unidos da América e no Canadá. Tem por volta de 150 mil membros, sendo a maior do gênero do mundo.

Psicologia Positiva é definida por Seligman e Csikszentmihalyi (2000) como uma teoria que tem enfoque científico e aplicado para descobrir e promover o funcionamento positivo dos indivíduos e de suas qualidades. Esta abordagem trabalha com três áreas de investigação científica, situadas nos níveis subjetivo, individual e grupal. No nível subjetivo, como o próprio termo indica, as experiências se concentram nos aspectos subjetivos dos indivíduos como o bem-estar, otimismo, felicidade e estado de *flow*.<sup>4</sup> No nível individual, os estudos concentram-se no desenvolvimento dos sujeitos, em suas capacidades e habilidades interpessoais, tais como: sabedora, gratidão, amor. No nível grupal, são investigadas as virtudes cívicas e o que contribui para que os indivíduos possam ser cidadãos melhores através de comportamentos altruístas, tolerância, ética no trabalho e responsabilidade coletiva (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; PUREZA, et al., 2012).

Os principais autores da Psicologia Positiva, bem como os temas estudados neste enfoque, estão dispostos no Quadro 1.

Quadro 1 – Temas e Autores em Psicologia Positiva

<b>Tema</b>	<b>Autores Referentes</b>
Felicidade e Bem-estar	Seligman
Estado de Flow	Csikszentmihalyi
Autoeficácia	Bandura
Otimismo	Seligman; Carver; Sheier
Esperança	Snyder
Resiliência	Masten; Coutu e Rutter
Mindfulness <sup>5</sup>	Langer
Espiritualidade	Pargament
Criatividade	Simonton
Comportamento Organizacional Positivo	Luthans

Fonte: Elaboração própria (2015).

Os estudos em Psicologia Positiva são realizados através de pesquisas experimentais, com resultados com validade estatística, que possam ser recriados e verificados cientificamente (SNYDER; LOPEZ, 2009). Nas palavras de Seligman e Csikszentmihalyi, o objetivo da Psicologia Positiva é

[...] usar metodologia científica para analisar e promover fatores que foquem na saúde e vitalidade, em uma vida melhor para as pessoas, construído sobre os pontos fortes dos sujeitos, ao invés de estar preocupado com as suas fraquezas. O foco é o ideal

<sup>4</sup> *Flow* é uma abordagem da Psicologia Positiva. Caracteriza-se pelo estudo do envolvimento intenso e prazeroso de um indivíduo em alguma atividade. É o estado excelente de comprometimento, no qual a pessoa se dedica sem reservas, com grande intensidade e satisfação (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

<sup>5</sup> *Mindfulness* é uma abordagem da Psicologia Positiva que se dedica a estudar a abertura das pessoas para a vida cotidiana, valorizando o presente e as ações simples.

humano em funcionamento, ao contrário de funcionamento humano patológico<sup>6</sup> (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000, p. 254).

É importante reforçar que a Psicologia Positiva não ignora o estudo do sofrimento humano, das patologias e das disfunções emocionais. Ela busca, contudo, equilibrar e complementar os estudos da ciência do comportamento, ampliando a atuação da Psicologia. Seus esforços concentram-se no entendimento científico das forças e virtudes humanas com foco na felicidade e no incremento do bem-estar subjetivo (HUTZ, 2014).

É relevante destacar, também, que a Psicologia Positiva não deve ser confundida com correntes de autoajuda, inteligência emocional ou pensamento positivo. Essas abordagens não estão alicerçadas em pesquisas e validações científicas, fundamento primordial desta abordagem (LUTHANS, 2002; SNYDER; LOPEZ, 2009; HUTZ, 2014).

Inspirado pela abordagem da Psicologia Positiva, Fred Luthans, professor e pesquisador na área do comportamento organizacional e gestão, iniciou o movimento denominado Comportamento Organizacional Positivo (COP). O COP tem a intenção de levar o pensamento científico, mais especificamente a abordagem de Seligman, para a área da gestão, do comportamento organizacional e da Administração.

### 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO (COP)

Em seu artigo *The Need for and Meaning of Positive Organization Behavior*, Luthans (2002) descreve que observava as publicações na área do comportamento organizacional diminuir ano a ano, sem trazer contextos novos e significativos desde os anos de 1990. Contudo, percebeu no movimento mais recente da Psicologia Positiva uma oportunidade de buscar novos enfoques e descobertas para área, valorizando as capacidades positivas dos seres humanos e também das empresas.

Identificados com esta corrente teórica e com seus objetivos, Luthans e seus colaboradores iniciaram a corrente denominada Comportamento Organizacional Positivo (COP)<sup>7</sup>.

A intenção do autor não é se opor aos tradicionais estudos do comportamento organizacional, que focam em aspectos negativos do tema, mas inspirar os pesquisadores a

---

<sup>6</sup> Tradução livre do original: [...] use scientific methodology to analyze and promote factors that focus on health and vitality, make people's lives better and to build on the strengths of people rather than being preoccupied with their weaknesses. The focus is on optimal human functioning, as opposed to pathological human functioning.

<sup>7</sup> No original em inglês *Positive Organization Behavior* (POB).

conhecer e estudar aspectos positivos dos seres humanos nas organizações.

Esta nova corrente teórica propõe direcionar suas pesquisas nas razões que levam as pessoas a estar comprometidas, apresentarem desempenho eficiente e sentirem-se bem nas empresas onde trabalham. Desta forma, Luthans e colegas acreditam que poderão deixar a ‘balança’ entre as pesquisas com enfoque na negatividade e as pesquisas com enfoque na positividade mais equilibradas (LUTHANS, 2002; LUTHANS; YOUSSEF, 2004; ANTUNES; CAETANO; CUNHA, 2013; LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015) <sup>8</sup>.

Com este novo enfoque, que busca valorizar as pessoas no contexto organizacional, Luthans chama a atenção para o fator humano nas empresas. Segundo o autor, esta postura pode representar uma mudança de paradigma na Administração. Ele explica que as pessoas são parte integrante das organizações. São elas que dão vida às empresas, através de suas ações e pensamentos. São elas que executam as tarefas, que operam as máquinas, que pensam estratégias e que atendem os clientes (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015). Negligenciar esta força, dos seres humanos, é deixar de lado todo o potencial positivo, que conduz ao sucesso das empresas.

Outros autores da Administração, também referem sobre a influência do fator humano. Algumas pesquisas nesta área reforçam a importância do estudo do comportamento dos indivíduos no sucesso ou no fracasso das organizações. É possível destacar alguns exemplos como o estudo de De Geus (1998), que analisou empresas “longevas”. O autor concluiu que as firmas centenárias e bem-sucedidas tinham características de ‘empresa aprendiz’ em oposição à ‘empresa econômica’. Ou seja, as empresas com característica de ‘empresa aprendiz’ administravam seus recursos com o objetivo de otimizar e valorizar as pessoas e a ‘empresa econômica’ tinha como principal meta aumentar seu capital financeiro.

Kotter e Serra (1999), em sua abordagem sobre a Mudança Organizacional, reforça que o sucesso da mudança só acontece se as pessoas da empresa estiverem comprometidas e envolvidas ‘com seus corações e mentes’ neste processo. Takeuchi e Nonaka (2008) também reforçam que, toda inovação que acontece nas empresas, vem do conhecimento gerado pelas pessoas, tanto por seus conhecimentos formais como por suas experiências de vida. Capra (2002) identifica esta importância do comportamento humano no trabalho, quando afirma que o mundo da gestão ganharia muito ao considerar a subjetividade dos sujeitos, com suas emoções

---

<sup>8</sup> A Psicologia Positiva inspirou dois movimentos organizacionais: o POB (Positive Organization Behavior,) aqui traduzido por COP e o POS (*Positive Organization Scholarship*). O COP está sendo tratado neste trabalho. Já o POS não está sendo abordado. O POS tem como objetivo estudar as organizações positivas, sua eficácia em tempos de crise e sua capacidade de sobrevivência ao longo do tempo. Com o objetivo de focar no tema deste estudo, não abordaremos esta segunda corrente.

e desejos. Para Capra (2002) e para Csikszentmihalyi (2004), o diferencial do sucesso das empresas está em poder conquistar e desenvolver todo o potencial dos empregados, conquistando o comprometimento, a motivação das pessoas para o desempenho eficiente nas organizações.

Consoante com este pensamento, os pesquisadores do Comportamento Organizacional Positivo (COP) direcionam seus esforços no sentido de demonstrar às empresas o potencial dos seus colaboradores. Estimulando um olhar para as características positivas das pessoas, focando as pesquisas e as práticas do comportamento organizacional, nesta perspectiva, o estudo do COP almeja transformar a visão do gerenciamento dos recursos humanos e da liderança para a valorização das pessoas no contexto organizacional (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

De acordo com esses pressupostos, o Comportamento Organizacional Positivo (COP) é definido como o estudo e a aplicação das capacidades e forças psicológicas positivamente orientadas, que podem ser medidas, desenvolvidas de maneira eficaz e gerenciadas com vistas a incrementar o desempenho no trabalho<sup>9</sup> (LUTHANS, 2002; YOUSSEF; LUTHANS, 2007).

Sendo uma orientação teórica em construção, Luthans e colaboradores definiram critérios do que pode ser considerada área de estudo para Comportamento Organizacional Positivo (COP), com a intenção de servir de parâmetro e delimitar o campo de abrangência.

Estes critérios são: a) ser uma capacidade psicologicamente positiva; b) ser uma teoria com validação em pesquisas científicas, possível de ser mensurável, e c) ser um "*estado-like*", aberto às mudanças e ao desenvolvimento, tendo impacto no desempenho no trabalho (LUTHANS, 2002; LUTHANS; YOUSSEF, 2004; YOUSSEF; LUTHANS, 2007).

De maneira simplificada, para fazer parte do “guarda-chuva” do quadro teórico do COP (Comportamento Organizacional Positivo) os construtos precisam construir-se como uma força psicológica positiva, mensurável, gerenciável, passível de ser desenvolvida e que conduz a desempenho eficaz no trabalho. Esta diferenciação é largamente reforçada nos trabalhos do COP para evitar que esta corrente de pesquisa, assim como a Psicologia Positiva, seja confundida com livros de autoajuda, pensamento positivo ou modismos que não possuem o rigor científico destas, proposto por seus pesquisadores (LUTHANS; YOUSSEF, 2004; YOUSSEF; LUTHANS, 2007).

---

<sup>9</sup> A definição original em inglês: [...] the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in today's workplace.

A seguir são descritos cada um destes critérios, dentro do enfoque proposto pelos autores do COP:

a) Capacidade Psicológica Positiva: é um ‘estado’ psicológico (*state – like*) que alavanca ações positivas na vida laboral e pessoal dos indivíduos (SNYDER; LOPEZ, 2009). É uma forma de agir e comportar-se que pode ser facilmente identificada e confirmada por observadores como um padrão ótimo (termo utilizado pelos autores) de comportamento que obtém resultados surpreendentes e que adicionam valor para o indivíduo e seu contexto (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

Os autores explicam que a capacidade psicológica positiva deve ser compreendida como um sistema e não como uma característica singular. Isso significa que ela precisa ser objetivamente verificada e observada, através de ótimos resultados, com impacto no ambiente em que ocorre.

b) base teórica em pesquisas científicas e validação mensurável: considerado pelos autores seminais um dos mais importantes critérios do COP, a base científica com validação e mensuração garante a lisura nos estudos, separando senso comum de trabalho científico. Para um construto fazer parte desta abordagem, ele necessita apresentar evidências de causa e efeito, com validações estatísticas, nas quais os resultados possam ser extrapolados em outros contextos. As escalas e os instrumentos utilizados nas pesquisas devem ser consagrados no meio acadêmico e facilmente reproduzidos no contexto das organizações, sendo possível verificar seus resultados (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

c) estado (*state– like*): nos estudos de personalidade é necessário diferenciar ‘traço’ (*trait-like*) e ‘estado’ (*state-like*). ‘Traços’ são características marcantes que orientam o comportamento, estando sujeitos a influências hereditárias, sociais, ambientais e culturais. São partes permanentes da personalidade, adquiridos durante a infância. Vão compor a personalidade de um indivíduo, sendo imutáveis na idade adulta (SCHULTZ; SCHULTZ, 2011; PERVIN; OLIVER, 2004).

Já o ‘estado’ (*state-like*) envolve características pessoais, que descrevem a personalidade e que orientam o comportamento de uma pessoa. Estes estados formam-se através da interação com o meio durante toda a vida do sujeito. Podem ser desenvolvidos, adaptados, modificados e aprendidos. Não devem ser confundidos com um estado de humor, que muda constantemente conforme situações externas, nem com um traço (*trait-like*) que, apesar de ter características positivas e influenciar os estados de personalidade, são imutáveis e totalmente fixados no indivíduo. Já o ‘estado’ de personalidade é uma capacidade maleável,

aberta ao desenvolvimento (LUTHANS; AVEY; PATERA, 2008). *State-like* são relativamente estáveis, motivando o comportamento dos sujeitos. Contudo, as experiências, as situações vividas, as interferências do ambiente, juntamente com a reflexão (processo cognitivo) podem modificar os ‘estados’ de personalidade (YOUSSEF; LUTHANS, 2007; LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015). Sua importância para os estudos da Administração se reflete na característica que o *state-like* possui de ser desenvolvido e gerenciado no ambiente de trabalho. Este estado contribui para a área de gestão e Administração de Recursos Humanos, porque possibilita, aos líderes e organizações, gerenciar e desenvolver comportamentos. Desta forma, é possível indicar estratégias para auxiliar os gestores na tarefa de liderar e motivar pessoas e equipes (REGO et al., 2012).

d) desempenho no trabalho: Este item não foi elencado pelos autores como pré-requisito para que um construto possa fazer parte do COP. No entanto, em todos os trabalhos é citada a importância de ter a orientação para o resultado através do desempenho dos recursos humanos no contexto organizacional. A proposta do COP é reconhecer e dar a conhecer o impacto positivo do capital humano nas empresas, propondo instrumentos para identificar, medir, gerenciar e expandir este recurso de valor diferenciado que são as pessoas no desempenho de seu trabalho (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

O conceito central do Comportamento Organizacional Positivo é o de Capital Psicológico (*Psycap*). As quatro dimensões que o compõem e seus autores referências estão resumidas no Quadro 2.

Quadro 2 – Capital Psicológico Positivo e suas Dimensões

<b>Dimensão</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autor de referência</b>
<b>Autoeficácia (autoconfiança)</b>	Crença que o indivíduo tem em relação a sua capacidade de mobilizar recursos cognitivos, motivação para realizar com êxito uma tarefa específica.	Bandura (1977)
<b>Otimismo</b>	Percebe os eventos negativos como temporários e entende os positivos como esperados. São pessoas que esperam que coisas boas aconteçam para elas.	Seligman (1991) Carver e Sheier (2010)
<b>Esperança</b>	É o desejo de alcançar objetivos ( <i>willpower</i> ) e a capacidade de conceber estratégias para obtê-los ( <i>pathway</i> ).	Snyder (1991)
<b>Resiliência</b>	Crença pessoal de que é capaz de se recuperar de situações conflitantes e adversas, mantendo o equilíbrio e a responsabilidade.	Rutter e Coudu (2002)

Fonte: Elaboração própria (2015).

A seguir, serão abordadas as quatro dimensões – Autoeficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência - separadamente, descrevendo suas origens conceituais, principais autores e sua relação com o Comportamento Organizacional Positivo e *Psycap*.

## 2.4 AUTOEFICÁCIA

O conceito de Autoeficácia nasceu das pesquisas de Albert Bandura, Psicólogo, autor da Teoria Sociocognitiva. Este construto é definido como a crença do indivíduo em poder mobilizar, através de recursos motivacionais e cognitivos, as ações necessárias para executar com sucesso uma tarefa específica em um dado contexto, (BANDURA, 1977; LUTHANS, 2002). Para melhor compreender a dimensão Autoeficácia torna-se relevante revisar alguns preceitos da teoria Sociocognitiva.

A teoria Sociocognitiva tem sua origem no estudo do comportamento humano, através de pesquisas experimentais. Os temas mais frequentes são modelagem de comportamento, desempenho acadêmico, desempenho no trabalho, fobias, alcoolismo, comportamento agressivo e disfunções sexuais (SCHULTZ; SCHULTZ, 2011).

Esta abordagem postula que o comportamento humano se origina da interação entre os processos cognitivos e o ambiente. Ela apregoa que as pessoas não são passivas na construção de sua personalidade, nem totalmente dependentes de forças hereditárias ou vivências infantis. A perspectiva, que a teoria Sociocognitiva defende, é de que os indivíduos são solucionadores ativos de problemas através de suas capacidades cognitivas e das experiências que vivem no ambiente externo (PERVIN; OLIVIER, 2004; SCHULTZ; SCHULTZ, 2011).

Neste contexto teórico, considera-se que todas as formas de comportamento humano podem ser aprendidas, sendo a observação dos próprios comportamentos e de outras pessoas, bem como as consequências das ações, o processo mais importante para esta aprendizagem. Para Bandura (1977), a observação do comportamento alheio, seja pelo exemplo ou acidentalmente, pode ter um efeito de modelagem de comportamento. Pervin e Olivier (2004) reafirmam estas perspectivas sobre o ser humano quando comentam:

A atual teoria sociocognitiva enfatiza uma visão sobre a pessoa como um ser ativo e que utiliza processos cognitivos para representar eventos, prever o futuro, escolher entre diferentes rumos de ação e comunicar-se com os outros [...] sugere que o comportamento pode ser explicado em termos de uma interação entre a pessoa e o ambiente (PERVIN; OLIVIER, 2004, p. 349).

Autoeficácia é o construto central da teoria Sociocognitiva. Ele está relacionado com o julgamento que os indivíduos fazem a respeito de sua própria capacidade de enfrentar situações. Nas palavras de Pervin e Olivier,

[...] os julgamentos de autoeficácia influenciam as atividades das quais decidimos participar, quanto esforço iremos dedicar para uma situação, quanto tempo iremos persistir em uma tarefa e as nossas emoções quando prevemos uma situação ou nos envolvemos nela [...] Em suma, autopercepções de eficácia influenciam padrões de pensamento, motivação, desempenho e excitação emocional (PERVIN; OLIVIER, 2004, p.353-354).

A ênfase desta teoria está nas competências que o indivíduo supõe que tem, ou seja, na autopercepção de aptidão para enfrentar uma determinada situação. Esta ideia é definida por Bandura como a crença em Autoeficácia (autoconfiança).

Segundo o autor, as pessoas possuem padrões internos para avaliar seu próprio comportamento e os dos outros, fazendo julgamentos quanto a sua capacidade de realizar as atividades e alcançar seus objetivos. Esta análise é feita através de suas capacidades cognitivas e experiências de êxito ou fracasso, vivenciadas na interação com o meio. Essas crenças em Autoeficácia produzem efeitos na motivação dos sujeitos, influenciando na forma como se comportam frente às situações (BANDURA, 1977).

Quanto maior a crença de Autoeficácia de um indivíduo, melhor o enfrentamento e o desempenho; quanto menor a crença em Autoeficácia, mais dificuldades no enfrentamento, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3 – Crenças em Autoeficácia

<b>Processos Motivacionais</b>	<b>Crença em Autoeficácia</b>
Seleção de metas	Quanto maior a crença na Autoeficácia maior a seleção de metas pessoais desafiadoras e complexas.
Esforço, Persistência	Quanto maior a crença na Autoeficácia, mais esforço e mais tempo persistindo na meta. (STAJKOVIC; LUTHANS, 1998)
Emoção	Quanto maior a crença na Autoeficácia, melhor humor e menor ansiedade e depressão.
Enfrentamento	Quanto maior a crença na Autoeficácia, melhor manejo do estresse e eficiente enfrentamento das decepções.

Fonte: Elaboração própria com base em Pervin e Olivier (2004).

A questão da motivação para o sentimento de Autoeficácia é resumida por Bandura quando afirma que “A crença em si mesmo não necessariamente garante o sucesso, mas a

descrença em si mesmo certamente produz fracasso” (BANDURA, 1997 apud PERVIN; OLIVIER, 2004, p.357).

Em pesquisas sobre Autoeficácia, direcionadas no campo das organizações, destaca-se o trabalho de Stajkovic e Luthans (1998). Eles definiram esta dimensão como:

[...] as convicções de um indivíduo (ou de confiança) sobre as suas capacidades para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e cursos de ações necessárias para executar com sucesso uma tarefa específica dentro de um determinado contexto. (STAJKOVIC; LUTHANS, 1998, p. 68).

Estes autores realizaram um estudo com trabalhadores americanos, que tinha como propósito conhecer a relação entre desempenho no trabalho e Autoeficácia, conforme o parâmetro da teoria Sociocognitiva. As conclusões da pesquisa confirmaram os primeiros estudos de Bandura sobre o tema, em que indivíduos com esta característica desenvolvida, têm maiores chances de perceberem as tarefas como desafios, mantendo a motivação e a persistência na realização da mesma. Portanto, segundo Stajkovic e Luthans (1998), pessoas com Autoeficácia têm maior probabilidade de alcançar êxito.

As disposições teóricas da abordagem Sociocognitiva e os conceitos de Autoeficácia influenciaram o trabalho de Luthans. Eles serviram de base na elaboração dos pressupostos básicos do Comportamento Organizacional Positivo (COP). Nas pesquisas que envolveram esta dimensão, (LUTHANS, 2002; LUTHANS; YOUSSEF, 2004) foram encontradas forte relação entre eficiência no trabalho e o sentimento de Autoeficácia. Autores do COP identificam que a Autoeficácia pode ser desenvolvida nos indivíduos através de lembranças de sucessos pessoais conquistados, modelagem de novas experiências, orientação positiva e *feedback* sobre o progresso pessoal (LUTHANS et al., 2006; LUTHANS; AVEY; PATERA, 2008).

Nos livros e artigos sobre Autoeficácia, o termo Autoconfiança é utilizado como sinônimo (MACEDO, 2015). Nos artigos de Luthans (2002) e Luthans e Youssef (2004) os autores utilizam o termo ‘Autoconfiança’ como substituto para a palavra Autoeficácia, sem perda de sentido. Neste trabalho, os termos também serão utilizados e interpretados como tendo o mesmo significado.

## 2.5 ESPERANÇA

O autor de referência nos estudos sobre Esperança é Snyder (SNYDER et al., 1991). Em seus primeiros escritos, o autor e colegas definiram esta dimensão como a capacidade e a determinação de definir objetivos (*agency*) e habilidade de planejar caminhos para alcançá-los

(*pathway*). Neste contexto, destacam-se duas concepções: *agency*, entendida como a aptidão para iniciar ou manter as ações necessárias ao alcance de objetivos pessoais; e *pathways*, concebida como uma capacidade necessária para criar caminhos que permitam o alcance dos objetivos propostos. Desta forma, estes dois fatores estão relacionados, interagindo um com o outro sem, no entanto, serem considerados sinônimos.

Para Snyder, nos trabalhos iniciais, a esperança não se resume a uma ou outra concepção, mas na interação entre *agency* e *pathways*, sendo vista como um sistema cognitivo-emocional, ou seja, onde as emoções positivas são responsáveis por manter a motivação para alcançar as metas e a cognição para encontrar os caminhos para realizá-las (SNYDER et al., 1991).

Os autores Snyder e Lopez (2009) comentam que as pessoas trazem um histórico pessoal de sucessos e fracassos na conquista de seus objetivos. Este contexto as orienta na motivação emocional de encontrar caminhos e se manter persistentes em alcançá-los. Os autores citam as frases abaixo como exemplo de pensamento esperançoso positivo: “Vou encontrar um jeito de resolver isto” e “Vou continuar tentando”.

Em seus estudos sobre a Esperança, os autores defendem que pessoas que apresentam níveis elevados desta capacidade são melhor sucedidas em lidar com estresse, interpretando essas situações como obstáculos desafiadores. Indivíduos com Esperança são impulsionados para frente, para o futuro buscando caminhos alternativos na resolução dos problemas que se colocam frente a seus objetivos. Já a pessoa com baixo nível de Esperança fica paralisada frente às situações estressantes, abandonando suas metas, além de sofrer mais com angústia e depressão associadas ao trabalho (SNYDER; LOPEZ, 2009).

Nos trabalhos posteriores ao ano 2000, Snyder e colaboradores passam a definir Esperança a partir de três componentes: os objetivos estabelecidos, os caminhos para realizá-los e o agenciamento, ou seja, as motivações necessárias para alcançar os objetivos e encontrar rotas alternativas (MARTINEZ et al., 2007)

Segundo Antunes e Cunha (2014), a pessoa com a capacidade de Esperança é aquela que

[...] é capaz de formular planos eficazes, de delimitar cursos de ação alternativos para atingir os objetivos propostos e, em simultâneo, identificar, antecipar e preparar-se, em face de obstáculos, utilizando planos de contingência (ANTUNES; CUNHA, 2014, p. 110).

De uma forma mais simples, Siqueira, Martins e Souza (2014, p. 68) definem esperança como “... o desejo de alcançar objetivos e a capacidade de conceber estratégias para obtê-los”. Estes autores consideram a Esperança como um processo afetivo e cognitivo: afetivo no que se refere ao desejo e força de vontade (*willpower*) que ele representa, e cognitivo, na definição das estratégias e no planejamento de rotas ou caminhos para alcançá-las.

Já Luthans compreende Esperança como a habilidade e a determinação em perseguir um objetivo (*willpower*) e a capacidade de formular planos eficazes para alcançá-los (*waypower*), mesmo quando é necessário mudar rotas e criar novos caminhos para atingir a meta, mantendo-se motivado (LUTHANS, 2002; YOUSSEF; LUTHANS, 2007). Esta capacidade é uma característica valiosa no contexto organizacional porque interfere na motivação e no bom desempenho no trabalho.

Pessoas com alto nível de Esperança interpretam os obstáculos como desafios e superam impedimentos estressantes. Pessoas com baixa esperança desistem facilmente das tarefas difíceis e apresentam sentimentos de ansiedade e depressão no ambiente do trabalho. (MARTINEZ, et al., 2007; LUTHANS; YOUSSEF, 2004; SNYDER; LOPEZ, 2009).

## 2.6 OTIMISMO

A referência sobre o tema Otimismo é Martin Seligman. A partir de seus estudos e pesquisas clínicas sobre desamparo, o autor e seus colaboradores perceberam que as pessoas atribuem razões boas ou ruins para os fatos que lhes acontecem (SNYDER; LOPEZ, 2009). Elas se questionam: “Porque esta coisa ruim aconteceu comigo?”. As explicações foram percebidas como respostas otimistas ou pessimistas. As respostas otimistas atribuem explicações externas ao fracasso, não sendo generalizadas para outros eventos na vida do indivíduo. O acontecimento adverso é entendido como um evento único e específico. Já a resposta pessimista acredita que a pessoa é internamente responsável por aquela ação, no sentido de atrair situações difíceis para si, sendo generalizada para as demais situações que viverá.

Segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2000), as pessoas otimistas explicam os eventos ruins que aconteceram consigo como:

- a) uma atribuição externa: o ambiente ou outras pessoas contribuíram para a produção de um resultado ruim;
- b) uma atribuição variável: os eventos têm pouca probabilidade de voltar a acontecer;

c) uma atribuição específica: restringe o resultado ruim a uma situação ou uma área específica não generalizando para o comportamento pessoal.

A dimensão Otimismo é definida como a crença dos indivíduos de que coisas boas acontecerão para eles (LUTHANS; AVEY; PATERA, 2008; CARVER; SCHEIE; SEGERSTROM, 2010). As pesquisas que abordam o tema Otimismo, geralmente, estão vinculadas a estudos com pacientes gravemente enfermos (diagnósticos de câncer, doenças terminais, portadores de HIV), soldados com traumas de guerra e pessoas que vivenciaram situações de catástrofes (SNYDER; LOPEZ, 2009; CARVER; SCHEIE; SEGERSTROM, 2010).

As conclusões destas pesquisas versam que os otimistas possuem expectativas generalizadas de resultados positivos em seus tratamentos, desenvolvendo a crença na sua capacidade em alcançar seus objetivos. Pessoas, com esta característica mais desenvolvida, enfrentaram melhor que os pessimistas as situações de estresse. Elas tendem a assumir uma postura ativa na busca de soluções para seus problemas, construindo estratégias de enfrentamento e tendo mais tolerância ao vivenciar realidades negativas inevitáveis. Nas palavras de Snyder e Lopez (2009):

Os otimistas avaliam os estresses do dia-a-dia em termos de crescimento potencial e redução de tensão, mais do que os pessimistas. Diante das circunstâncias verdadeiramente incontroláveis, os otimistas tendem a aceitar sua situação, enquanto os pessimistas negam ativamente seus problemas (SNYDER; LOPEZ, 2009, p. 177).

Em revisão aos trabalhos sobre Otimismo, Forgeard e Seligman (2012) indicam que as pesquisas têm revelado que pessoas otimistas são menos propensas a negar os problemas do que pessoas pessimistas. Estes, os pessimistas, criam formas de evitar realidades dolorosas, negando-as. Indivíduos com comportamento otimista reclamam menos que os pessimistas, não evitam falar sobre seus tratamentos e doenças, e buscam estratégias para o enfrentamento da situação. Já sujeitos com perfil pessimista agem de modo exatamente oposto a este.

Os teóricos dedicados a pesquisar sobre este tema seguiram dois caminhos distintos: um grupo estuda o estilo explanatório (SELIGMAN, 1998) e outro a disposição otimista (SCHEIE; CARVER; SEGESTROM, 2010).

O estilo explanatório (*explanatory style*) é aquele em que os indivíduos avaliam os eventos externos de forma positiva. Estas pessoas acreditam que coisas boas acontecerão consigo no futuro. Não negam a realidade ruim, mas acreditam nas suas habilidades para lidar

com situações estressantes e construir um futuro melhor para si (LUTHANS, YOUSSEF, 2004; LUTHANS et al., 2007).

Já a disposição otimista (*dispositional optimism*) está relacionada aos estudos de Scheier e Carver (SCHEIE; CARVER; SEGESTROM, 2010). Os autores acreditam que a postura otimista é uma concepção de vida. Os indivíduos, com esta característica, reagem frente às situações, com firme decisão de perseguir seus objetivos mais valiosos e com esperança em alcançá-los. Nesta abordagem, o otimismo e o pessimismo não se definem por um contexto específico, mas pela perspectiva que as pessoas depositam em suas vidas (CARVER; SCHEIE; SEGESTROM, 2010). Os autores descrevem

As formas pelas quais os otimistas e os pessimistas diferem em sua abordagem para o mundo têm substancial impacto em suas vidas. Essas pessoas diferem na forma de como enfrentam problemas; eles diferem na forma como lidam com a adversidade; eles também diferem em seus recursos, tanto social como sócio-econômico (CARVER; SCHEIE; SEGESTROM, 2010, p. 880).

Os estudos do otimismo e pessimismo abordam as percepções e expectativas dos indivíduos sobre o passado, presente e futuro. Seligman e Csikszentmihalyi (2000) salientam que os pessimistas se fixam em insucessos pessoais, vivenciados no passado, criando um comportamento de hesitação, paralisando-os frente aos novos desafios. Já as pessoas otimistas vivenciam o presente com a crença em oportunidades futuras.

O construto *Psychap* se orienta, principalmente, na perspectiva teórica exposta por Carver, Scheie e Segestron sobre o tema. Para esses autores, o otimismo está vinculado à forma de enfrentamento de estresses, para a orientação para metas e orientação para o presente e futuro. As palavras de Youssef e Luthans (2007, p. 778) esclarecem o significado da relação entre a dimensão otimismo e a percepção da temporalidade quando afirmam que a pessoa otimista tem “... a clemência para o passado, a apreciação para o presente e vê o futuro como oportunidade”.

No contexto organizacional, Luthans e Youssef (2004) e Carver, Scheie e Segerstrom (2010), defendem que os indivíduos otimistas demonstram mais motivação e aspiração para o trabalho. Estes sujeitos propõem objetivos mais ambiciosos para si próprios, persistindo em tarefas confiadas a eles. As conclusões das pesquisas envolvendo Otimismo e ambiente organizacional demonstram que, as pessoas com esta característica desenvolvida, são mais propensas a:

- a) perceber melhor o contexto que está envolvido;
- b) ter uma atitude de enfrentamento das adversidades;

c) buscar ativamente a resolução de questões pendentes.

É possível considerar que a ideia central desta dimensão, defendida por Forgeard e Seligman (2012), é de que:

Otimismo e pessimismo agem como filtros poderosos que alteram a percepção do mundo dos indivíduos e afetam a forma como eles se adaptam e reagem a novas situações. Otimismo e pessimismo parecem ter um efeito particularmente importante sobre como os indivíduos lidam com os eventos desafiadores e estressantes (FORGEARD; SELIGMAN, 2012, p. 108).

As críticas, comumente feitas a esta dimensão, estão relacionadas à ideia de que as pessoas otimistas estão inclinadas a interpretar a realidade de forma distorcida, desconsiderando ou negando situações realmente difíceis e disfuncionais. Seligman (1991) e Forgeard e Seligman (2012) rebatem esta crítica argumentando que as evidências científicas têm comprovado que, pessoas com as características predominantemente otimistas, são mais adaptáveis às variações constantes na vida, com comportamento de enfrentamento de situações difíceis mais eficazes que os pessimistas. Estes, por sua vez, demonstram ter uma atitude de evitação e negação dos problemas. No entanto, alertam: pequenas doses de pessimismo realista são valiosas. A chave é ser capaz de não ficar preso num otimismo rígido ou num pessimismo constante, alternando-se entre atitudes otimistas e realidade pessimista, quando esta última for valiosa.

## 2.7 RESILIÊNCIA

Este conceito surgiu dos estudos de Ann Masten, em 2001, na área da Psicologia Clínica Infantil, através de pesquisas com crianças em situações de risco. Para a autora, resiliência é um conjunto de fenômenos que propiciam ao indivíduo reagir a situações de risco e adversidade de forma assertiva e satisfatória. Esta característica permite ao sujeito recuperar-se rapidamente de questões que comprometam seu desenvolvimento, sendo um sistema adaptativo positivo frente a mudanças dramáticas e fracassos (MASTEN, 2007).

Contudo, foram os trabalhos de Diane Coutu que identificaram este construto para a área organizacional e inspiraram Luthans na inclusão deste conceito ao *Psycap* (ANTUNES; CUNHA, 2014).

A autora Coutu (2002) define a dimensão Resiliência como: uma capacidade do ser humano e das organizações, em enfrentar realidades muito “duras” e sobreviver a elas. No início de sua carreira, a autora perguntava-se: “como algumas pessoas conseguem não sucumbir,

quando vivem dramas terríveis em suas vidas?”. Suas pesquisas apontam que pessoas resilientes possuem três características principais:

- a) elas aceitam realidades muito difíceis em suas vidas;
- b) elas encontram significado em estar vivendo essas situações terríveis;
- c) elas possuem uma habilidade incomum de improvisar, fazendo o que é possível e o que está em seu alcance para minimizar ou resolver o evento adverso.

Aceitar realidades difíceis é a capacidade de analisar a ocorrência traumática, sem negá-la, encarando-a. A partir disto, o indivíduo se prepara para sobreviver frente ao fato. Nesta busca de encontrar significado, as pessoas conseguem resistir ao impulso de se colocar como vítima da situação. Passam, então, a analisar o momento presente de forma mais ampla e buscar um sentido para o que está vivendo. Desta forma, o sujeito poderá encontrar uma maneira possível de tolerar o momento sofrido e projetar um futuro melhor. Já, a habilidade de improvisar dos seres humanos é a capacidade de fazer o máximo possível, utilizando recursos que os outros não conseguem perceber, de forma criativa e inusitada (COUTU, 2002).

Segundo Coutu essas três características também se aplicam para as organizações. Empresas que enfrentaram e sobreviveram a duras realidades tem como característica a Resiliência. A autora cita

Mais que educação, mais que experiência, mais que treinamento, o nível de resiliência de uma pessoa que determinará quem terá sucesso e quem cairá. Está é verdade para a doença do câncer, para os jogos olímpicos e para as salas de reuniões (COUTU, 2002, p. 04).

Em relação às organizações, a autora explicita que atitudes resilientes são formas de sobreviver e se organizar antes que eventos difíceis ocorram com as empresas. Os funcionários são preparados para olhar a realidade, mesmo que dura, criando alternativas criativas para enfrentar as adversidades e buscar sucesso.

O autor Luthans (2002) identificou este conceito como um recurso incontestável para as organizações. As pesquisas do autor indicaram que, as pessoas altamente resilientes, vão além de uma adaptação simples. Elas parecem incluir recursos como apego, apoio competente, motivação e elasticidade para um trabalho eficaz em suas empresas.

Resiliência, no contexto organizacional, é definida por Antunes e Cunha (2014) como:

[...] uma classe de fenômenos caracterizados por padrões de adaptação positivos num contexto em que pontificam adversidades e riscos significativos, traduzindo uma adequada capacidade de adaptação face à incerteza, à adversidade, aos falhanços ou

mesmo perante mudanças positivas, mas que sobrecarregam o sujeito, implicando uma responsabilidade acrescida [...] (ANTUNES; CUNHA, 2014, p.111).

Os autores do COP acreditam que esta é uma capacidade fundamental nos tempos atuais, considerando o ambiente altamente competitivo, mutante e incerto em que as organizações estão vivenciando, gerando inseguranças e incertezas (ANTUNES; CUNHA, 2014).

Luthans e colaboradores conceituam a dimensão Resiliência como uma capacidade, que algumas pessoas possuem mais que outras, em vivenciar situações traumáticas ou estressantes, ou mesmo grandes mudanças, e recuperar-se retornando a um ponto de equilíbrio. Empregados resilientes são próativos, utilizando os contratempos como “trampolins” ou oportunidades de crescimento para além do ponto de equilíbrio. A habilidade de Resiliência traz flexibilidade, adaptação e improvisação nos momentos de incertezas. (LUTHANS, 2002; YOUSSEF; LUTHANS, 2007).

Foram os autores MacLarnon e Rothstein (2013) que justificam a importância do estudo desta dimensão no campo da Administração. Eles compreendem que a Resiliência implica em uma reação a situações conflituosas ou mudanças vivenciadas no trabalho. Estas experiências de alterações constantes afetam a autoestima, os valores, as crenças dos empregados, influenciando negativamente o desempenho dos colaboradores. As mudanças, como por exemplo: ser demitido, vivenciar uma fusão, perder um grande cliente, receber pressão por metas, entre outros, são eventos comuns e frequentes na vida do trabalhador. Aqueles que estão melhor preparados para enfrentar as mudanças inerentes aos ambientes corporativos e reencontrar o equilíbrio, de forma positiva, são os que têm Resiliência.

Apesar de reconhecerem o mérito e a relevância da inclusão desta dimensão no conceito do Capital Psicológico, MacLarnon e Rothstein (2013) fazem uma crítica a Luthans e seus colegas. Eles afirmam que a teoria do *Psycap* considera Resiliência como uma reação unilateral a um evento adverso. O objetivo das pessoas resilientes, conforme exposto por Luthans, é o de voltar a um estado de bem-estar subjetivo e equilíbrio pessoal. Entretanto, MacLarnon e Rothstein reforçam que é desconsiderado o processo de enfrentamento desta situação estressante, e que ela tem implicações nos esforços emocionais e cognitivos do indivíduo. Para estes autores, os sujeitos fazem um ajustamento de seu comportamento para resolver a situação, para, somente após, retornar a um estado de equilíbrio. Desta forma, o conceito de Resiliência é um processo ativo (não unilateral), de esforço de enfrentamento da adversidade com obtenção de um resultado eficiente.

Embora exista esta divergência conceitual, todos os autores concordam que pessoas resilientes apresentam: capacidade de lidar com suas emoções em situações conflitantes e adversas, mantendo autoimagem positiva elevada, autocontrole e autodisciplina, com capacidade de adaptação às mudanças. Os sujeitos resilientes buscam metas desafiadoras e se mantem perseguindo seus objetivos, apesar das dificuldades (YOUSSEF; LUTHANS, 2007; MCLARNON; ROTHSTEIN, 2013).

## 2.8 DIFERENÇAS ENTRE AS DIMENSÕES

As quatro dimensões foram selecionadas por Luthans e colaboradores por representarem um estado psicológico que pode ser medido, gerenciado e desenvolvido para um desempenho positivo no trabalho. Unidos, Autoeficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência, produzem uma forma sinérgica, que se denomina Capital Psicológico (YOUSSEF; LUTHANS, 2007). O aspecto sinérgico expressa que as quatro dimensões em interação produzem uma força maior no comportamento do indivíduo, do que se estiverem separadas. Os autores utilizam o preceito da Psicologia Gestáltica, de que o todo é maior que a soma das partes. Na Figura 2 retomamos os quatro conceitos:

Figura 2 – Construtos do Capital Psicológico

<p><b>AUTOEFICÁCIA:</b> Autoconfiança em sua própria capacidade para alcançar seus objetivos</p>	<p><b>OTIMISMO:</b> Vivenciar o presente com a crença em oportunidades futuras.</p>
<p><b>ESPERANÇA:</b> Desejo de alcançar objetivos e a capacidade de conceber estratégias para obtê-los.</p>	<p><b>RESILIÊNCIA:</b> Crença pessoal de que é capaz de se recuperar de situações de risco.</p>

Fonte: Elaboração própria (2015).

No entanto, as leituras das dimensões do Capital Psicológico muitas vezes se entrelaçam, trazendo dúvidas ao leitor. Youssef e Luthans (2007) reconhecem esta dificuldade, alertando que cada dimensão é única, contribuindo de formas diferentes para a capacidade psicológica positiva dos indivíduos nas organizações.

O compartilhamento desses quatro conceitos: Autoeficácia (Autoestima), Otimismo, Esperança e Resiliência, são recursos psicológicos únicos. Eles dotam os indivíduos com capacidade cognitiva que orienta e desenvolve as pessoas para uma avaliação positiva da realidade, dando a possibilidade de moldar o funcionamento afetivo, cognitivo e comportamental dos sujeitos, através da automotivação, perseverança, esforço eficiente que aumentam a probabilidade de sucesso nas tarefas realizadas (YOUSSEF; LUTHANS, 2007; YOUSSEF; LUTHANS, 2011; SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2014; AVEY, 2014).

Apesar destas concepções já estarem consolidadas para os estudiosos do COP (Comportamento Organizacional Positivo), Macedo (2015) afirma que as fronteiras entre os conceitos não estão bem definidas, tendo proximidades entre eles. A autora comenta que, no uso comum da linguagem, as pessoas utilizam estas palavras com significados diferentes dos postulados pelos teóricos. Segundo ela, até mesmo entre os estudiosos há dúvidas nos conceitos das dimensões. Ela sugere que essas diferenças sejam mais estudadas, principalmente entre Otimismo e Esperança, Autoeficácia e Resiliência.

Em relação às abordagens Otimismo e Esperança, ambas têm a expectativa positiva de acontecimentos futuros como ponto comum. A diferença está na orientação para alcançar as metas (*pathway*). Segundo Snyder et al. (1991), um otimista espera que as coisas ocorram bem, mas o esperançoso busca realizar seus objetivos.

A Esperança tem como modelo teórico o estabelecimento de metas e a capacidade de encontrar objetivos. O indivíduo esperançoso se mantém motivado para alcançar seus objetivos, com determinação para redirecionar os caminhos quando encontrar dificuldades no percurso, utilizando a cognição. Já o Otimista tem uma atitude mais passiva frente os fatos, tendo a crença de que boas coisas lhe acontecerão independente de suas ações (SNYDER et al., 1991; MARTINEZ et al., 2007; SNYDER; LOPEZ, 2009; MACEDO, 2015).

Otimismo também se diferencia da Esperança no aspecto de olhar os eventos. O Otimista percebe a realidade adversa numa perspectiva externa, enquanto o esperançoso percebe numa perspectiva interna. As ações, na perspectiva da dimensão Esperança, têm um olhar interno na avaliação das situações, de quais metas deseja alcançar e que caminhos trilhar, para atingir o objetivo. O otimista vai interpretar fracassos como oportunidades de aprendizagem e para redefinição de novas metas a partir de uma análise externa dos acontecimentos (LUTHANS, 2002; LUTHANS; YOUSSEF, 2004).

Em consideração as diferenças entre Autoeficácia e Resiliência, Luthans, explica que a Autoeficácia é proativa, move o indivíduo para ação e a Resiliência é reativa, reage a um fato negativo. Contudo, salienta que a Autoeficácia faz com que o indivíduo acredite em suas

capacidades, gerando, assim, maior confiança para a realização de uma tarefa. Desta forma, quanto maior a Autoeficácia de um sujeito, maior a probabilidade de acionar Resiliência em situações estressantes e conflituosas (LUTHANS, 2002; MACEDO, 2015).

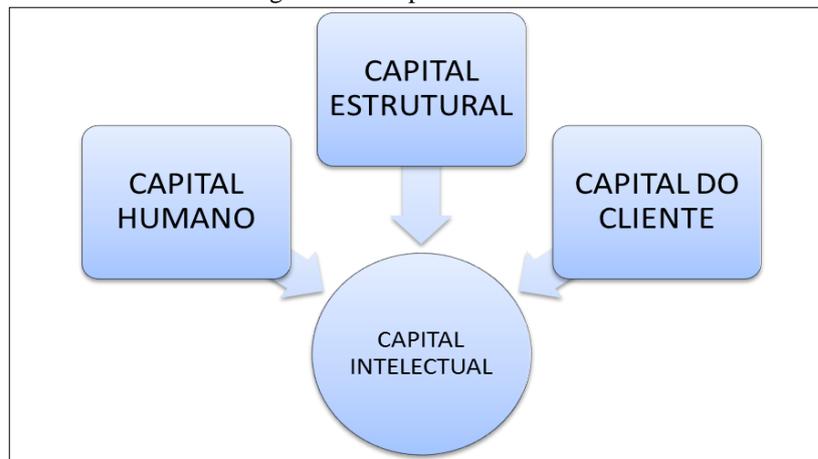
## 2.9 RELAÇÃO ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO, CAPITAL INTELECTUAL, CAPITAL HUMANO E CAPITAL SOCIAL

Os autores Luthans e Youssef (2004) utilizaram a palavra “capital” para compor o termo Capital Psicológico propositadamente. Ao usar este termo “capital” ficou estabelecida uma relação entre as abordagens, já conhecidas da Administração, que são o Capital Intelectual, Capital Humano e Capital Social. Sua intenção, como já mencionado neste trabalho, era o de chamar atenção para a possibilidade de investimento, que as organizações podem fazer, em seus recursos humanos. Pela relevância desta questão, é importante abordar este assunto com maior atenção.

Na Administração, a palavra “capital” remete aos bens tangíveis e intangíveis das teorias econômicas, tendo como expressão a teoria do Capital Intelectual conceituada por Stewart (2002) como a soma do conhecimento de todas as pessoas dentro de uma organização, dando-lhe vantagem competitiva, gerando riqueza. Por ser um ativo intangível, é difícil de medi-lo e identificá-lo. Porém, ainda segundo Stewart (2002, p. 11): “[...] administrá-lo – encontrar e estimular o Capital Intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países”.

Nesta concepção, o Capital Intelectual (CI) é composto de três partes: o Capital Humano (CH), o Capital Estrutural (CE) e o Capital do Cliente (CC), sendo que para Stewart (2002) o Capital Intelectual (CI) não é criado a partir de partes distintas de cada um destes, mas através do intercâmbio entre eles.

Figura 3 – Capital Intelectual



Fonte: Elaboração própria (2015).

Conceituando cada uma destas partes temos: Capital Estrutural (CE), que é o conjunto de ações tomadas pela empresa para fomentar, administrar, manter o conhecimento de seu Capital Humano. Nas palavras de Stewart (2002) CE é

Compartilhar e transmitir conhecimento – alavancá-lo- [...] como sistemas de informação, laboratórios, inteligência competitiva e de mercado, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial, que transformam o *know-how* individual em propriedade de um grupo (STEWART, 2002, p. 68).

Capital do Cliente (CC), o mais negligenciado de todos, segundo o autor, (p. 69) “[...] é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios. [...] é a profundidade (penetração), amplitude (cobertura) e devoção (lealdade) do nosso nome”. Nome, aqui, entendido como o conceito que a empresa tem para o mercado e para os clientes.

E, o Capital humano (CH), que nesta concepção de Stewart, é compreendido como um grupo de pessoas dentro de uma organização que geram inovação, cujo talento e experiência criam os produtos e serviços. São estes produtos da inovação que são o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa em vez de outra (STEWART, 2002).

Já o Capital Social, abordagem não estudada por Stewart, propõe-se a estudar a contribuição das pessoas, dentro de uma instituição, através de seus contatos e rede de relacionamento (ANTUNES; CUNHA, 2014).

O autor Stewart (2002) utiliza uma metáfora em que identifica o Capital Intelectual como uma árvore e o Capital Humano como seiva que faz a árvore crescer. Para Antunes, Caetano e Cunha (2013) o Capital Humano também está ligado à teoria econômica, conforme a perspectiva de Stewart. Estes autores definem CH como um recurso que possui o diferencial estratégico das empresas através do conjunto de capacidades, competências, conhecimentos

tácitos e explícitos dos indivíduos de uma organização. Antunes, Caetano e Cunha (2013) afirmam que é o Capital Humano que define o valor de uma empresa.

Juntamente com Capital Humano (CH) é abordado o tema da economia do conhecimento. Gemelli (2009) pontua que as organizações precisam de pessoas pensantes, que criem valor para suas empresas, sendo este um diferencial competitivo único. Esta conquista só é obtida através de pessoas que dominam a informação e as transformam em conhecimento da (pertencentes a) empresa, compartilhadas entre todos. Por isso, conhecer o Capital Humano, fomentá-lo e administrá-lo passou a ser estratégico para as instituições (STEWART, 2002; GEMELLI, 2009). Nesta perspectiva, o Capital Humano é entendido como pertencente à estrutura do Capital Intelectual (ANTUNES; CAETANO; CUNHA, 2013; ANTUNES; CUNHA, 2014).

Em seu estudo, Gemelli (2009) aponta que o ‘Capital’ está subdividido em Capital Humano, Capital Social e Capital Intelectual. Em sua pesquisa concluiu que autores contemporâneos apresentam o Capital Humano (CH) como um construto separado do Capital Intelectual (CI), sendo o primeiro, CH, o mais relevante para as organizações.

Utilizando esta mesma divisão apresentada por Gemelli (2009), Antunes, Caetano e Cunha (2013) fizeram uma revisão teórica sobre os estudos dos “capitais” (neste caso o Intelectual, Humano e Social). Na tentativa de entender o novo conceito introduzido por Luthans, os autores buscaram incluir o Capital Psicológico em um destes três “capitais”.

Os autores Antunes, Caetano e Cunha (2013) concordam com Gemelli (2009), defendendo que o CH é o capital mais relevante para as organizações. Como decorrência disto, e por tratar da importância das pessoas no contexto organizacional, os autores avaliaram que o Capital Psicológico deve ser vinculado ao Capital Humano, sendo inserido em sua estrutura.

No entanto, a concepção do autor do Capital Psicológico, Fred Luthans, o *Psycap* é um construto separado do estudo do Capital Intelectual (CI), Capital Humano (CH) ou Capital Social (CS). Sua escolha em utilizar o termo “capital” se justifica com a intenção de associar o *Psycap* ao investimento que as organizações precisam fazer em seus empregados. Para o autor, a melhor estratégia das organizações é desenvolver as pessoas de maneira integral e completa. Para isto, é importante romper com o paradigma atual, que é o de desconsiderar a subjetividade humana, passando a considerar as pessoas como elementos chaves para o sucesso das empresas (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

Os autores ligados à abordagem do COP (Comportamento Organizacional Positivo) afirmam, em seus artigos, que o maior valor que as empresas possuem são seus funcionários.

Defini-los como um recurso econômico, da forma como é concebido no Capital Intelectual, é considerar apenas uma parte, uma fração, do todo que define um ser humano.

Para os positivistas (da abordagem do COP) as pessoas são o diferencial estratégico das organizações e como tal devem ser vistas na sua totalidade, com potencial integral que elas podem atingir. Essas pessoas devem ser consideradas em seus aspectos intelectuais, sociais e emocionais. A frase que representa este pensamento é expressa por Luthans e Youssef (2004, p. 202) quando afirmam: “ver as pessoas por inteiro, em quem elas são” e principalmente “em quem elas podem se tornar”.

Esta abordagem, do Capital Psicológico, reafirma a intenção original de seu fundador, Fred Luthans, em estudar, conhecer e revelar o ser humano na sua perspectiva positiva e integral. Desta forma, os pesquisadores desta corrente teórica, respeitam suas origens da Psicologia Positiva, que tem como propósito estudar as pessoas na perspectiva de suas contribuições positivas para si próprias e para a sociedade. Deste modo, o *Psycap* é uma construção teórica humanista e não econômica, como se propõe os estudos dos Capitais (LUTHANS; YOUSSEF, 2004).

Dentro deste mesmo contexto, a Teoria da Autodeterminação, tanto quanto o estudo do Comportamento Organizacional Positivo percebem as pessoas como centro das realizações nas empresas, buscando estudar o comportamento dos indivíduos e suas consequências no ambiente do trabalho, através da motivação para agir.

## 2.10 MOTIVAÇÃO

Motivação vem do latim *movere*, que significa colocar em movimento, pôr-se em ação. Usualmente é conceituada como uma ação que impulsiona os indivíduos em direção a algo (CASADO, 2002).

A preocupação dos gestores com a motivação de seus colaboradores é tema frequente na área da Administração. Isto porque a motivação está associada ao bom desempenho, a satisfação no trabalho e comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização. Mas, apesar de sua relevância para gestão, não existe consenso sobre este conceito (DE OLIVEIRA BORGES; ALVES FILHO, 2001; CASADO, 2002).

A autora Casado (2002) defende que a motivação está sempre presente nas políticas organizacionais e que sua expressão vai depender da concepção de ser humano praticado por cada instituição. Elenca três tendências de ver o homem na relação motivação e trabalho, disposto no Quadro 4.

Quadro 4 – Modelo Geral de Abordagem da Motivação Humana no Trabalho

<b>Modelo</b>	<b>Características</b>	<b>Orientação para motivação</b>
Administração Científica (baseado em Taylor)	Os trabalhadores são vistos como preguiçosos, sem ambições de crescimento profissional. A natureza do trabalho deve ser simples, repetitiva e fácil de controlar.	Retira a responsabilidade do empregado e passa para o supervisor. O gestor deve organizar e controlar o ambiente para uma melhor produção e eficiência. Motivação externa.
Relações Humanas	Consideração do homem como um ser integral. Desconsiderar esta natureza do trabalhador resultava em baixa qualidade do trabalho e reduzida adesão à organização	Responsabilidade coletiva e social, com foco na participação dos empregados nas decisões cotidianas e nas relações com os colegas.  Motivação social
Recursos Humanos	Acredita que a pessoa quer ser responsável pelo seu desempenho. O indivíduo quer contribuir e interferir de forma positiva em seu trabalho.	Responsabilidade da organização em integrar objetivos individuais e os objetivos organizacionais para alcançar a motivação dos indivíduos e conquistar bom desempenho.  Motivação complexa

Fonte: Adaptação da leitura de Casado (2002).

Estas tendências, alicerçadas nas crenças da organização sobre o homem, irão interferir nas estratégias para motivar os colaboradores. A autora reforça que algumas instituições vão delegar esta responsabilidade para seus supervisores (líderes), outras para planejamento de processos e outras vão determinar que a área de Gestão de Pessoas fosse a responsável pela motivação dos empregados. No entanto, não há nenhuma empresa que desconsidere a necessidade de motivar seus recursos humanos (CASADO, 2002).

As teorias clássicas que versam sobre motivação são a teoria de Maslow (necessidades internas), os dois fatores de Herzberg (referentes ao trabalho), a teoria Comportamentalista com Pavlov, Thorndike e Skinner (estímulo-resposta) e as teorias Cognitivistas de Vroom (interferências pessoais e do ambiente) (FREIRE; DE FREITAS, 2007).

A teoria de Maslow foi desenvolvida em 1943, com o princípio da hierarquia das necessidades básicas dos indivíduos. Segundo o autor, as necessidades estão dispostas em cinco categorias: necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidades sociais (ou de pertença), necessidade de autoestima e necessidade de auto realização. Esta teoria diz respeito à motivação dos indivíduos para agirem em direção à satisfação de suas necessidades. Estas satisfações são orientadas do nível mais baixo (necessidades fisiológicas) até o mais alto (necessidade de auto realização). Seus conceitos são largamente difundidos nas áreas da Psicologia e Administração (BUENO, 2002).

A teoria dos dois fatores de Herzberg utiliza os dois conceitos: fator de Higiene (não satisfatórios para os indivíduos) e o fator de motivação. Estes fatores estão voltados para o contexto do trabalho. Herzberg afirma que só poderá existir motivação após o fator de higiene estar contemplado. Este fator, conforme sua expressão, pode ser a causa até mesmo de desmotivação, sendo impossível trabalhar a motivação se o primeiro não estiver satisfeito. O pagamento, supervisão no trabalho ou segurança são exemplos do fator de higiene. O reconhecimento e a realização pessoal são exemplos do fator motivação (FREIRE; DE FREITAS, 2007).

A abordagem comportamentalista estuda a reação do homem frente aos estímulos recebidos do ambiente. Adverte que as necessidades não se restringem somente a questões internas, mas às demandas que a relação com o meio interpõe. O foco da teoria comportamental, ligada aos estudos de Skinner, é a influência do ambiente externo nos indivíduos e a forma como eles respondem a estes estímulos (FREIRE; DE FREITAS, 2007).

Já o modelo multiaplicativo de Vroom, citado por Freire e De Freitas (2007) propôs que a motivação está relacionada à ‘valência’ dos desejos dos indivíduos e com a expectativa de alcançá-los. Para estes autores a valência é o grau de importância, o valor dado para a realização de um desejo. A expectativa é o quanto este sujeito acredita conseguir realizar este desejo. Esta teoria influenciou os autores Ryan e Deci na elaboração da abordagem de Autodeterminação para o estudo da motivação humana (FREIRE; DE FREITAS, 2007).

No âmbito desta pesquisa focaremos a discussão teórica na abordagem da Autodeterminação<sup>10</sup>, por ela estar identificada com o recorte conceitual e com o instrumento de medida escolhido para verificar o índice da motivação para o trabalho.

### **2.10.1 Teoria da Autodeterminação (SDT)**

A SDT (Teoria da Autodeterminação) teve origem nas pesquisas dos psicólogos Ryan e Deci iniciadas no ano de 1985. Esta abordagem trabalha com a perspectiva de que os indivíduos possuem senso de vontade e iniciativa para tomada de decisões. Desta forma, postula que as ações dos sujeitos são orientadas por questões internas, questões externas e pelo uso da razão (cognição).

Os autores seminais da Teoria da Autodeterminação, Ryan e Deci (2000a) definem motivação como “ser movido para fazer algo”. Para estes autores, uma pessoa motivada é quem

---

<sup>10</sup> Em inglês o termo utilizado é *Self Determination Theory* ou simplesmente SDT.

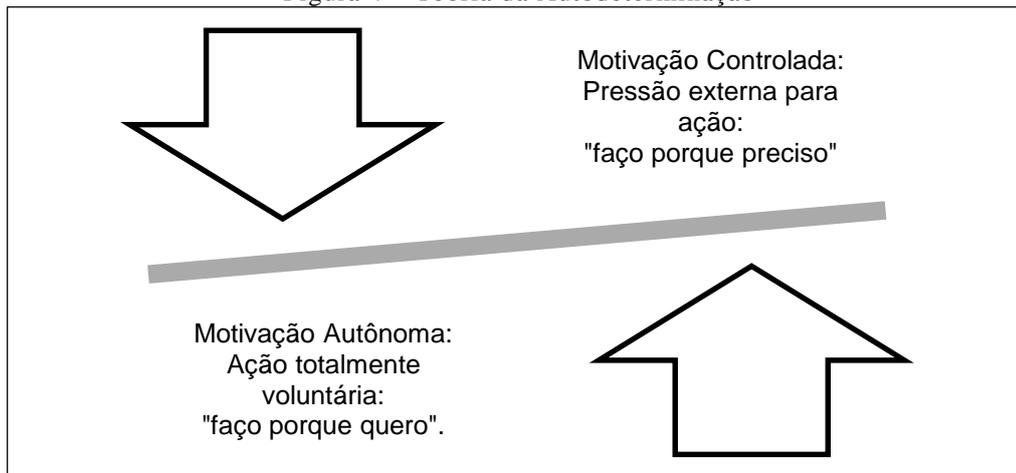
está com energia para realizar uma atividade até o fim. Salientam que existem diferentes tipos e níveis de motivação. Esta (a motivação) vai ser de uma natureza ou outra, conforme a relação com as metas pessoais e razões que o indivíduo tem para agir. Desta análise, surge o entendimento teórico que o comportamento motivado deva ser analisado com foco na qualidade, quantidade e intensidade de suas razões e ações. Assim, a Teoria da Autodeterminação (SDT) alicerça seus estudos no entendimento da motivação nos três focos (qualidade, quantidade e intensidade) e suas relações com a motivação Intrínseca e a motivação Extrínseca (RYAN; DECI, 2000b).

Segundo Appel-Silva, Wendt e Argimon (2010, p. 352), a compreensão desta teoria parte do entendimento do conceito de Autodeterminação que significa ter “[...] um conjunto de comportamentos e habilidades que dotam a pessoa da capacidade de ser o agente causal em relação ao seu futuro, ou seja, de ter comportamentos intencionais”. Todo comportamento autodeterminado sofre influências da sua biologia (hereditariedade), da cultura e do ambiente externo. Entretanto, o mesmo possui a capacidade de alterar e interagir no contexto que está inserido. Esta abordagem está acompanhada de quatro premissas básicas: ser autônomo, autorregulado, ser expressão de um “empoderamento” psicológico e resultar em autorrealização.

Ser autônomo refere-se a ter intencionalidade em suas ações. Autorregulado se refere às estratégias utilizadas pelo ser humano para alcançar seus objetivos, resolver problemas, tomar decisões e aprender. “Empoderamento” Psicológico é o autocontrole percebido nas questões cognitivas, motivacionais e de personalidade. E por fim, autorrealização é seguir propósitos pessoais com o intuito de ter uma vida com significado pessoal (GAGNÉ; DECI, 2005; APPEL-SILVA; WENDT; ARGIMON, 2010).

A questão central da SDT é a distinção entre ‘motivação autônoma’ e ‘motivação controlada’ (GAGNÉ; DECI, 2005; GUNTERT, 2014). Motivação autônoma é quando o sujeito realiza uma atividade de forma totalmente voluntária (como exemplo: eu faço porque é divertido, eu gosto). Em oposição, a motivação controlada é agir por uma pressão, por precisar fazer (exemplo: faço me obrigando de várias formas a cumprir a atividade). A Teoria da Autodeterminação postula que ambas as motivações são intencionais e que variam do grau entre uma e outra (GAGNÉ; DECI, 2005). A Figura 4 resume esta relação teórica.

Figura 4 – Teoria da Autodeterminação

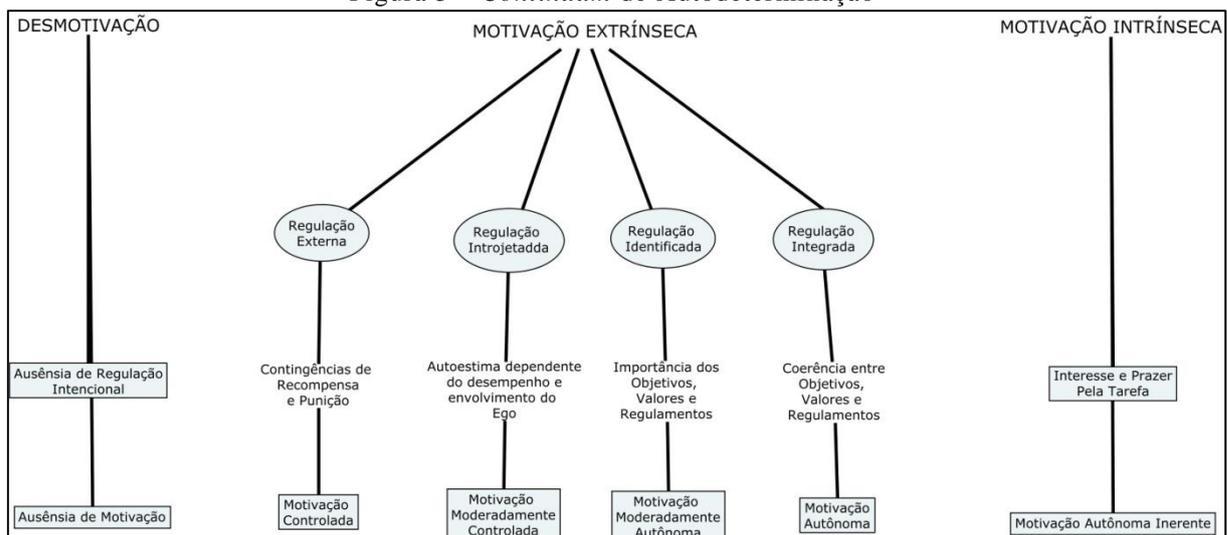


Fonte: Elaboração própria (2015).

Para uma melhor compreensão desses conceitos, passamos a descrever os tipos de motivação propostos por esta abordagem. Conforme Gagné e Deci (2005), na Teoria da Autodeterminação (SDT) existem seis níveis de motivação: Desmotivação (ausência total de motivação e intencionalidade), quatro níveis de Motivação Extrínseca e a Motivação Intrínseca, em que a atividade é realizada por prazer, com completa intencionalidade.

Neste quadro teórico, a motivação é classificada em três grupos: Desmotivação, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca.

Figura 5 – Continuum de Autodeterminação



Fonte: Adaptação do original de Gagné e Deci (2005).

A Desmotivação é a ausência de motivo. O indivíduo não tem nenhuma intenção para ação, ou seja, a atividade é completamente desvalorizada não apresentando nenhum controle pessoal para realização.

Já a Motivação Extrínseca é dividida em quatro grupos de regulação de comportamento:

- a) regulação externa: É a forma menos autônoma das motivações em que o sujeito busca recompensa ou evita punição;
- b) regulação introjetada: As ações são realizadas para evitar sentimentos negativos (culpa ou ansiedade) e tem a expectativa de autoaprovação;
- c) regulação identificada: A ação está identificada com os objetivos pessoais. O sujeito age para alcançar uma meta futura. Existe uma valorização consciente mesmo que a tarefa não seja prazerosa;
- d) regulação integrada: Existe coerência entre os objetivos pessoais, valores e a ação realizada. Congruente com o *self* é a forma mais autônoma de Motivação Extrínseca. Contudo, o comportamento está orientado para benefícios pessoais.

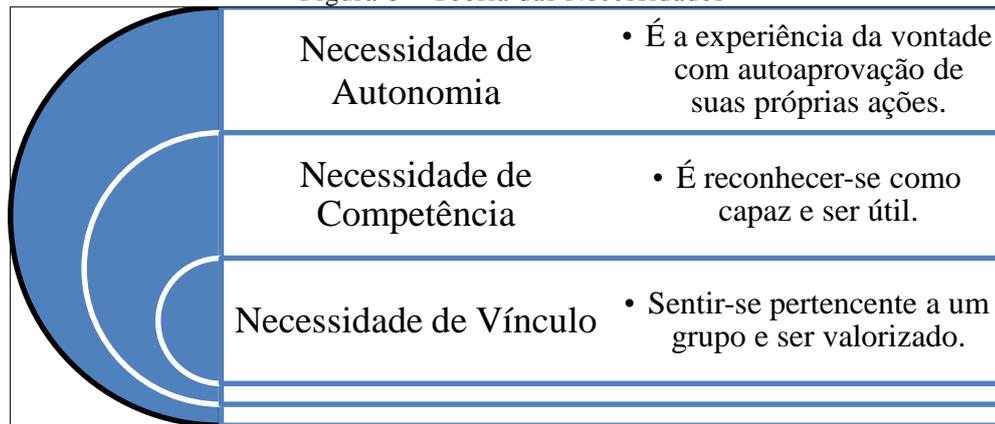
A Motivação Intrínseca é a motivação autônoma por definição. A atividade é vista como um fim em si mesma, sendo realizada com grande interesse e prazer (GUNTERT, 2014; GAGNÉ et al., 2015).

Salientam Gagné et al. (2015) que a Motivação Extrínseca refere-se ao engajamento nas atividades por razões instrumentais, ou seja, para evitar punições ou críticas, receber aprovação e reforços, aumentar a autoestima ou atingir uma meta de valor pessoal. No entanto, a possibilidade de esforço individual em transformar esta motivação externa em motivação interna (Intrínseca) coloca o sujeito numa posição de reorientar o caminho e a energia para alcançar seus objetivos e metas pessoais.

Este novo postulado, coloca a Motivação Extrínseca e a Motivação Intrínseca como um contínuo, variando em grau e intencionalidade. Além de não existir uma fronteira clara entre os níveis de motivação, as pesquisas comprovaram a possibilidade de tornar Intrínseca uma Motivação Extrínseca (VAN DEN BROECK et al., 2012; GAGNÉ; et al., 2015). Esta constatação tem grande valor para a área da gestão, pois, através desta possibilidade, as organizações podem promover situações que auxiliem as pessoas a motivar-se para o trabalho, tendo como resultado melhor desempenho organizacional.

A transformação de uma Motivação Extrínseca em Motivação Intrínseca ocorre, somente, através da satisfação das três necessidades básicas: necessidade de autonomia, necessidade de competência, necessidade de vínculo. Estas necessidades são uma construção teórica da SDT para entender em que direção à motivação humana se move (GAGNÉ; DECI, 2005; FERNET et al., 2013; GUNTERT, 2014; GAGNÉ et al., 2015).

Figura 6 – Teoria das Necessidades



Fonte: Elaboração própria (2015).

A necessidade de Autonomia (*Autonomy*) é a liberdade do indivíduo em realizar a atividade da forma que mais aprecia considerando seus valores e princípios. É a experiência da vontade com autoaprovação de suas ações. A necessidade de Competência (*Competence*) é reconhecer em si próprio a capacidade e habilidade de realizar algo, é a necessidade de sentir-se útil. Já a necessidade de Vínculo (*Relatedness*)<sup>11</sup> é a importância de ter relacionamentos positivos, de sentir pertencente a um grupo e ser valorizado (FERNET et al., 2013).

A satisfação destas necessidades pode ser entendida como recurso psicológico que energiza e sustenta o comportamento humano (GAGNÉ; DECI, 2005). Guntert (2014) e Van den Broeck et al., (2012) propõem que, se as necessidades básicas dos indivíduos forem frustradas, maior será a chance de minar o processo para tornar Intrínseca uma Motivação Extrínseca. Desta forma, haverá uma baixa motivação no trabalho e baixo desempenho.

As pesquisas utilizando a Teoria da Autodeterminação estão direcionadas às aplicações na área do Comportamento Organizacional, da Pedagogia e Educação, prática de Atividade Física e Atletismo, Relações Familiares, Saúde Física e Emocional. No Brasil, a maior parte dos trabalhos versa sobre Educação e prática desportiva (LEAL; MIRANDA; CARMO, 2013). Devido a carência de estudos brasileiros aliando SDT e a área da Administração, trabalhos desta natureza são relevantes.

Os textos de Gagné e Deci (2005), autores seminais, são referência na área organizacional, ligando a teoria da motivação ao comportamento humano na área do trabalho. Os autores desenvolveram conceitos que explicam sobre a qualidade das motivações relacionadas ao desempenho, ao comprometimento, satisfação e bem-estar no trabalho, intensão

<sup>11</sup> Em inglês *Relatedness Needs*: foi traduzido neste trabalho por Necessidade de vínculo. Em outros estudos da língua portuguesa também é encontrado este termo traduzido como 'Necessidade de Parentesco'.

de *turnover*<sup>12</sup> e comportamentos orientados para resultado, nas empresas.

Na concepção da SDT, a motivação é conceituada como um processo psicológico interno que recebe influências das necessidades pessoais e das interações com o meio. É a relação entre a satisfação das necessidades básicas (autonomia, competência e vínculo) e a energia empregada para alcançá-las (GAGNÉ; DECI, 2005).

Nas palavras de Gagné et al. (2015) “[...] a Teoria da Autodeterminação busca entender os componentes da Motivação Intrínseca e da Motivação Extrínseca e os fatores que resultam com sua promoção”.

Alguns estudos que envolveram o contexto organizacional e a Teoria da Autodeterminação (SDT) versaram sobre: Satisfação no trabalho (GILLET et al., 2013a); Comportamento Organizacional (MILLETTE; GAGNÉ, 2008); *Burnout* (FERNET et al., 2013) entre outros.

Segundo Leal, Miranda e Carmo (2013) a Teoria da Autodeterminação (SDT) distingue a motivação em PORQUE<sup>13</sup> agir versus PARA QUE<sup>14</sup> agir. A abordagem questiona qual é o objetivo dos indivíduos para realizar alguma atividade, por que realizar este objetivo e quais são as razões que levam ao esforço para atingi-lo.

Exemplificando esta questão Gagné e Deci (2005) afirmam que as pessoas, quando se deparam com atividades que não são interessantes, que não são intrinsecamente motivadoras, precisam lançar mão de recursos da motivação extrínseca trazendo reforços externos para poder agir. Reforços como pagamento recebido, reconhecimento de um superior ou evitação de punições como ser demitido, reprovado em um exame são formas para motivação externa, que controlam o comportamento. As consequências desejadas movem, ou motivam o sujeito. Este é o tipo clássico de Motivação Extrínseca e é um protótipo de motivação controlada, pois está sendo regulado externamente pelo próprio sujeito no contexto de seu ambiente.

Em outras palavras, as pessoas agem com a intenção de obter uma consequência desejada ou evitar uma indesejada, (por exemplo: eu trabalho somente quando o chefe está olhando). Por isso, só há ação quando a mesma é fundamental para esses fins (GAGNÉ; DECI, 2005; GAGNÉ et al., 2015).

Transpondo a abordagem da Autodeterminação para o ambiente de trabalho, as

---

<sup>12</sup> *Turnover* é a palavra em inglês que significa a movimentação (entrada e saída) de empregados em uma determinada empresa. No contexto deste parágrafo o autor referiu-se a intensão de saída dos empregados.

<sup>13</sup> Grifo do autor

<sup>14</sup> Grifo do autor

pesquisas apontam que os recursos psicológicos<sup>15</sup> estão envolvidos neste processo de motivação. Guntert, (2014) identificou que a qualidade das motivações nos indivíduos tem efeito nas atitudes e resultados organizacionais. Ou seja, quanto maior a capacidade de manter as pessoas motivadas melhor será o resultado no trabalho, expresso em bem estar dos funcionários, comprometimento e desempenho positivo (FERNET et al., 2014; MILLETTE; GAGNÉ, 2008; GILLET et al., 2013a; GILLET et al., 2013b).

Os estudos de Fernet et al. (2014) e Trepanier, Fernet e Austin (2013) concluíram que os recursos psicológicos expressos pela motivação no trabalho, têm impacto no desempenho dos funcionários. Se o ambiente inibe a possibilidade de autonomia (necessidade básica), excedendo a capacidade de trabalho do sujeito, deixando-o vulnerável a exaustão emocional, o mesmo terá grande chance de desenvolver estresse no trabalho prejudicando seu desempenho. O potencial para lidar com o impacto negativo da exaustão e da despersonalização no trabalho está associado a este recurso.

Os trabalhos de Crawford, Lépine e Rich (2010), Van den Broeck et al., (2012) também apontam que frustrações das necessidades no trabalho, com reduzida capacidade de autorrealização dificultam a conquista dos objetivos pessoais levando a um gasto de energia emocional que compromete negativamente o desempenho. Considerando estas pesquisas, o fator motivação esta positivamente associada ao alto desempenho para as organizações e a baixa motivação com baixo desempenho. Desta forma, medir a motivação dos colaboradores é relevante para as empresas.

## 2.11 RELAÇÃO ENTRE TEORIA DA MOTIVAÇÃO E CAPITAL PSICOLÓGICO

Na intenção de encontrar trabalhos que relacionassem esses dois temas, Teoria da Autodeterminação (SDT) e Capital Psicológico Positivo, foi realizada uma pesquisa nas bases de dados APA, Scopus, SAGE e Scielo. Utilizou-se os filtros, em inglês, em título e palavras chave, das palavras SDT, Teoria da Autodeterminação, Capital Psicológico e *Psycap*. Nenhum artigo foi encontrado. Apenas quando foram definidas estas mesmas palavras, em todo o contexto, foi mostrado um artigo de Verleysen, Lambrechts e Van Acker (2015) sob o título *Building Psychological Capital With Appreciative Inquiry: Investigating the Mediating Role of Basic Psychological Need Satisfaction*.

---

<sup>15</sup> Recurso Psicológico, aqui entendido, como a capacidade dos indivíduos em promover a satisfação das necessidades básicas (autonomia, competência e vínculo).

Como a proposta deste trabalho é verificar se existe relação destas abordagens, Motivação para o trabalho e Capital Psicológico, faz-se necessário repensar pontos em comum que elas explorem. Por isso, com base nas leituras feitas destas duas correntes teóricas distintas, serão destacadas possíveis correspondências e afinidades entre elas. Estas correlações estão dispostas no texto abaixo:

a) estudo do comportamento Organizacional: as duas correntes - SDT e *Psycap* – propõem-se estudar o comportamento organizacional dos indivíduos. Youseff-Morgan (2014) cita que o estudo do Capital Psicológico está relacionado à abordagem do OB (*Organization Behavior*) com orientação para a positividade do ser humano, através das concepções da Psicologia Positiva de Seligman e Csikszentmihalyi (2000). Já, Gagné e Deci (2005) em seu trabalho seminal, propôs relacionar a teoria da motivação com o comportamento organizacional. Esta questão foi evidenciada quando os autores da Teoria da Autodeterminação escrevem:

SDT tem sido desenvolvida como uma macro-teoria da motivação. Nós, agora, sugerimos, por causa de sua compreensiva natureza, [...] novas direções de pesquisa, promovendo uma integração de base para muitos fenômenos, com o campo do comportamento organizacional (GAGNÉ; DECI, 2005 p.351).<sup>16</sup>

b) orientação para desempenho organizacional: o conceito de COP é definido por Luthans (2002) como o “estudo e aplicações das forças e capacidades psicológicas dos seres humanos, positivamente orientada, que podem ser medidos, desenvolvidos e efetivamente gerenciados, para a melhora do resultado organizacional”<sup>17</sup>. Nas palavras ‘melhora do resultado organizacional’, Luthans e colaboradores reforçam que o objetivo dos estudos é o de estar voltado para o comportamento positivo nas organizações vinculado ao desempenho (YOUSSEF; LUTHANS, 2007). Da mesma forma, os trabalhos da Teoria da Autodeterminação estudam a relação das motivações na realização das tarefas, avaliando, o impacto das mesmas, nas performances no local de trabalho (VAN DEN BROECK et al., 2012).

---

<sup>16</sup>Tradução livre do original: SDT has been developed as a macro-theory of motivation. We now suggest that, because of its comprehensive nature, [...] new directions for research, and provide a basis for integrating various phenomena within the field of organizational behavior.

<sup>17</sup>Adaptado do conceito original, em inglês: [...] the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement

c) rigor científico: os autores seminais das abordagens aqui estudadas (LUTHANS E GAGNÉ) salientam a importância da realização de pesquisas com base no rigor dos métodos científicos.

Em relação ao Comportamento Organizacional Positivo (COP), é possível observar esta variável nos critérios, expostos por Luthans e Youssef (2007), para servirem de parâmetro na delimitação do campo de estudo. Os critérios são: a) ser uma capacidade psicologicamente positiva; b) ser uma teoria com validação em pesquisas científicas, possível de ser mensurável, e c) ser um "*estado-like*", aberto às mudanças e ao desenvolvimento, tendo impacto no desempenho no trabalho. (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

A questão do rigor científico também é reforçada por Gagné e Deci (2005) quando afirmam que:

[...] muito do suporte da SDT tem vindo dos experimentos de laboratório e estudo de campo e outros domínios de organizações de trabalho, esboçando uma agenda de pesquisa que será importante para apoiar o uso de SDT como uma teoria da motivação no trabalho (GAGNÉ; DECI, 2005, p. 356).<sup>18</sup>

d) instrumentos de medidas: Ambas as teorias propõem instrumentos de medida de seus construtos. Para *Psycap* são utilizados os testes PCQ - 24 e PCQ - 12 (YOUSSEF-MORGAN, 2014). Para SDT é utilizado o teste de Motivação para o trabalho MWMS. Gagné et al. (2015) validou este instrumento em sete idiomas e nove países com a intenção de obter uma escala que meça a Motivação para o trabalho com robustez teórica e estatística. PCQ -24 e PCQ -12 também foram validados para outros idiomas, além do inglês, nos seguintes países: Portugal e Espanha. Os instrumentos, PCQ e MWMS, possuem validação psicométrica e são aplicados no contexto do trabalho;

e) temas de pesquisa: os temas de pesquisa também podem ser elencados como um ponto de confluência entre as teorias. Os assuntos abordados versam sobre: desempenho no trabalho, comprometimento, bem-estar, intenção de saída, estresse entre outros (AVEY; LUTHANS; JENSEN, 2009; LUTHANS et al., 2010; SUN et al., 2012; FERNET et al., 2014; MILLETTE; GAGNÉ, 2008; GILLET et al., 2013a; GILLET et al., 2013b).

Além dessas similaridades entre as abordagens da Motivação para o trabalho e Capital Psicológico, existem outros fatores que chamam atenção em termos de pesquisa.

---

<sup>18</sup>Tradução livre do original: [...] much of the support for SDT has come from laboratory experiments and field studies in domains other than work organizations, we outlined a research agenda that will be important for supporting the use of SDT as a theory of work motivation.

Com relação às definições do Comportamento Organizacional Positivo, o termo ‘motivação’ é largamente utilizado. Youssef-Morgan (2014), ao justificar a importância dos estudos do COP, orienta que o mecanismo teórico subjacente, conectando as quatro dimensões constituintes do *PsyCap* é baseado no esforço **motivado**<sup>19</sup> e perseverante, para alcançar o sucesso. Esta afirmação foi inicialmente colocada por Luthans et al. (2007 p. 550), quando explicava porque algumas pessoas reagem as situações através da Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência. No original a citação é a seguinte: “[...] apreciação positiva das circunstâncias e probabilidade de sucesso baseada no esforço motivado e perseverança”.<sup>20</sup>

Nos conceitos originais das quatro dimensões do Capital Psicológico, e em especial na Autoeficácia e Esperança, é encontrada a palavra ‘motivação’ para compor suas definições. Esta questão demonstra a importância deste pressuposto (motivação) para que o recurso psicológico se manifeste nas ações dos indivíduos.

Em contrapartida, na Teoria da Autodeterminação, Ryan e Deci (2000b) esclarecem que as necessidades básicas dos indivíduos (autonomia, competência e vínculo) são inerentes à natureza humana. Os autores afirmam que os indivíduos se esforçam para satisfazer essas necessidades. Neste movimento, impulsionam o crescimento psicológico, promovendo o desenvolvimento ‘positivo’ das pessoas. Segundo suas palavras, Ryan e Deci (2000b) afirmam que a satisfação das necessidades básicas promove o desenvolvimento psicológico e a completa realização do potencial humano. Neste contexto pode ser relacionado que, as características pessoais dos sujeitos, estão representando o conceito do COP de estados psicológicos positivos.

Outra analogia possível é entre a Necessidade de Competência e a Autoeficácia. Segundo Gagné e Deci (2005), Necessidade de Competência significa reconhecer em si próprio a capacidade e habilidade de realizar algo. Este conceito se assemelha ao de Autoeficácia, que é a confiança em sua própria capacidade de realizar algo (LUTHANS, 2002).

Nos estudos empíricos, relacionando SDT e trabalho, é explorado o conceito de ‘recursos psicológicos’. No contexto da Teoria da Autodeterminação, os recursos psicológicos são definidos como a capacidade de um indivíduo em satisfazer suas necessidades básicas (autonomia, competência e vínculo). Porém, é expresso que algumas pessoas buscam, com mais ou menos afinco, alcançar suas metas pessoais, transpondo os percalços e mantendo-se perseverante (FERNET et al., 2014; TREPANIER; FERNET; AUSTIN, 2013; GUNTERT, 2014). Esta afirmação também pode conduzir para o entendimento que esses recursos

---

<sup>19</sup> Grifo para salientar a palavra motivação.

<sup>20</sup> Tradução Livre do original em inglês: [...]positive appraisal of circumstances and probability for success based on motivated effort and perseverance.

psicológicos internos são semelhantes à definição do *Psycap* (Resiliência, Esperança, Autoeficácia e Otimismo).

Os autores Gagné de Deci (2005) conceituam motivação como uma relação entre a satisfação das necessidades básicas (autonomia, competência e vínculo) e a energia empregada para alcançá-los. A palavra ‘energia’ também abre comentários dos autores para afirmarem que algumas pessoas mobilizam mais energia que outras para a satisfação destas necessidades. Traz a mesma ideia dos autores, citados acima, sobre as semelhanças com os estados psicológicos positivos defendidos pela teoria do *Psycap*.

Voltando-se ao estudo de Verleysen, Lambrechts e Van Acker (2015), os autores investigaram como a participação no AI<sup>21</sup> impactava individualmente no Capital Psicológico dos sujeitos, através da satisfação das necessidades básicas (autonomia, competência e vínculo), postuladas pela Teoria da Autodeterminação. Suas conclusões descreveram uma relação positiva entre Capital Psicológico e satisfação da Necessidade de Competência. Contudo, abordam que faltam estudos para explorar a relação entre estas duas teorias: dispendo que há sinergia entre as respectivas bases de conhecimento. Para estes autores, existe uma ligação explícita entre o mecanismo de satisfação das necessidades básicas e o potencial expresso pelo *Psycap*.

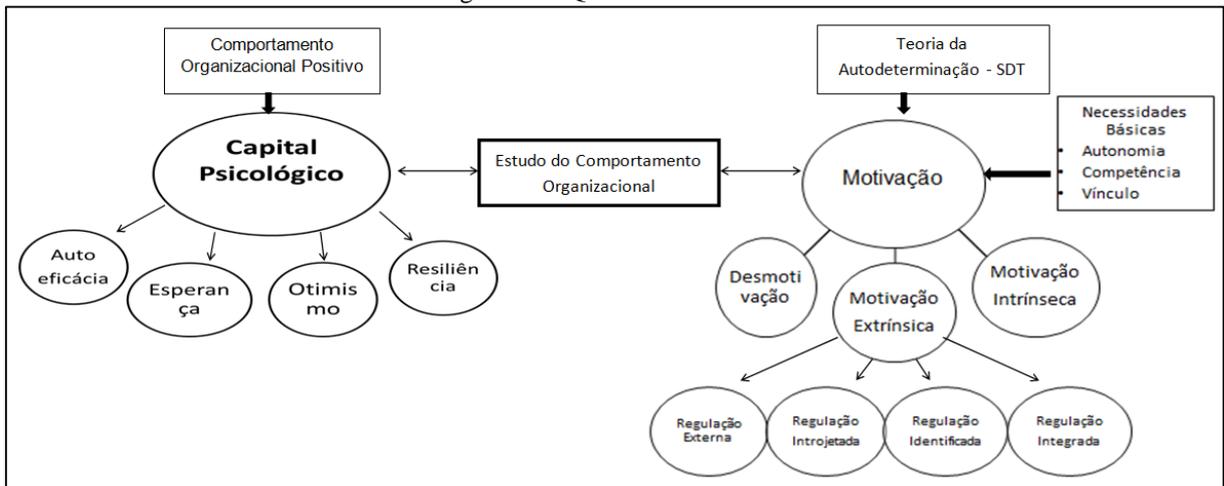
Em consonância com a colocação de Verleysen, Lambrechts e Van Acker (2015), sobre a ligação entre a Teoria da Autodeterminação e o Capital Psicológico, a proposta desta dissertação é buscar compreender se existe ligação entre as duas teorias, explorando a relação entre Motivação para o trabalho e Capital Psicológico.

Com a intenção de demonstrar os principais aspectos teóricos das abordagens do Capital Psicológico e Motivação para o trabalho, bem como algumas relações possíveis, foi elaborado um quadro conceitual apresentado na Figura 7.

---

<sup>21</sup> AI é a sigla para Appreciative Inquiry. Termo que refere à iniciativa de organizações em promover que as pessoas compartilhem experiências, para auxiliar a mudança em contextos turbulentos.

Figura 7 – Quadro conceitual



Fonte: Elaboração própria (2015).

Esta figura apresenta os dois campos teóricos – Capital Psicológico e Motivação – através das suas abordagens conceituais e dimensões. Com base nestes conceitos serão apresentados os procedimentos metodológicos deste estudo no próximo capítulo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização das diferentes etapas da investigação.

#### **3.1 PROCEDIMENTOS INICIAIS**

Os procedimentos metodológicos são caminhos encontrados para tratar a realidade teórica e prática através da seleção de processos instrumentais que estabelecem um padrão de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade. A escolha desses processos metodológicos está vinculada aos objetivos que o pesquisador deseja investigar (GIL, 1999).

De acordo com Malhotra (2011), as pesquisas podem ser de natureza quantitativa ou qualitativa. As pesquisas quantitativas buscam evidências conclusivas baseadas em amostras representativas. Seu objetivo é quantificar os dados, geralmente com aplicação de análise estatística. Seus resultados podem ser considerados conclusivos.

Já a pesquisa qualitativa visa realizar uma investigação das razões e dos motivos para determinada realidade, propiciando uma melhor visão e análise dos problemas. O autor menciona que a pesquisa é baseada em pequenas amostras que não possuem representativa para aplicações estatísticas. Contudo, sua análise favorece a identificação de problemas com maior precisão, esclarecendo variáveis-chaves que podem ter sido investigadas na fase quantitativa (MALHOTRA, 2011).

Retomando o objetivo geral desta pesquisa que é o de verificar se existe relação entre os tipos de motivação para o trabalho (Desmotivação, Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca) e o Capital Psicológico (Autoeficácia, Otimismo, Esperança, Resiliência) em organizações de saúde do RS, foram definidas estratégias metodológicas que utilizam, de modo complementar, as abordagens quantitativa e qualitativa.

Para elaborar a base teórica que serviu de norteador para esta investigação foi realizada uma pesquisa nas bases de dados: “APA”, “SCOPUS”, “SAGE” e “SCIELO”. Na sequência, foi realizada a primeira etapa da investigação com o objeto de estudo, que está descrita a seguir.

#### **3.2 ETAPAS E NATUREZA DO ESTUDO**

Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa. Esta opção está consonante ao descrito por Gil (1999), quando explica que o objetivo primordial da pesquisa descritiva é a descrição das

características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A opção pela análise quantitativa deve-se por ser um procedimento mais adequado para correlacionar os dados pesquisados. Já a opção pela análise qualitativa visou recolher informações novas, através da fala espontânea e da observação no contexto social, dando sentido mais profundo às descobertas quantitativas (CHIZZOTTI, 2013).

A população escolhida para este estudo é composta por profissionais da saúde do Rio Grande do Sul/Brasil, que trabalham em hospitais e clínicas de atendimento médico. Estas instituições são de origem pública, privada ou mista. Os instrumentos selecionados para análise quantitativa são o PCQ – 24 (*Psychological Capital Questionnaire*) e o MWMS (*Multidimensional Work Motivation Scale*). O tratamento dos dados foi realizado mediante instrumentos estatísticos com auxílio do *software* SPSS. Com a intenção de visualizar os passos metodológicos que foram utilizados neste estudo, foi construído um quadro esquemático para acompanhar os procedimentos técnicos.

Quadro 5 – Quadro Esquemático dos Procedimentos técnicos

<b>Procedimento/abordagem metodológica</b>	Descrição
<b>Natureza</b>	Quantitativo/ Qualitativo
<b>População</b>	Funcionários da área de saúde do RS
<b>Critério de inclusão da população</b>	Ser funcionário contratado de instituição de saúde (hospitais, UBS e clínicas médicas), no estado do Rio Grande do Sul.
<b>Instrumentos de coleta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PCQ -24</li> <li>• MWMS</li> </ul>
<b>Forma de aplicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Online</i></li> <li>• Documento físico</li> </ul>
<b>Abordagem estatística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise Fatorial</li> <li>• Análise de Correlação</li> <li>• ANOVA</li> <li>• Test <i>t</i></li> </ul>
<b>Procedimentos técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-teste (15 pessoas)</li> </ul>
<b>Tratamento de dados</b>	SPSS

Fonte: Elaboração própria (2015).

Nos itens seguintes serão apresentados os métodos, procedimentos e técnicas que nortearam esta investigação, abordando cada fase do processo desta pesquisa, com os resultados encontrados e os procedimentos que culminaram nas respostas alcançadas.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada junto a profissionais que atuam, com vínculo empregatício, em serviços de saúde públicos, privados ou mistos, tais como hospitais, UBS (Unidades Básica de Saúde) e clínicas de atendimento médico do Rio Grande do Sul. Entendem-se serviços de saúde públicos aqueles que são administrados integralmente pelo poder público; saúde privada são as instituições que tem administração e recursos financeiros oriundos da iniciativa civil, sem vinculação pública; e saúde mista são organizações que possuem administração privada com participação de orçamento público.

Os questionários são de autopreenchimento, por livre adesão. As pessoas participantes são profissionais da área da saúde que exercem funções administrativas ou assistenciais. Por ‘assistenciais’ estão compreendidos todos os colaboradores que atuam junto ao paciente, interferindo diretamente no tratamento do mesmo. Os exemplos das funções assistenciais são Médicos, Enfermeiros, Nutricionistas, Farmacêuticos, Psicólogos, Fisioterapeutas, Técnicos em Enfermagem, Técnicos em Radiologia, Técnicos em Coleta, entre outros.

Por ‘administrativos’ compreende-se os profissionais que atuam com atividades indiretas à assistência, mas que complementam o serviço de saúde. Os exemplos destas funções administrativas são os profissionais que atuam nos seguimentos: Direção, Recursos Humanos, Financeiro, Faturamento, Recepção, Laboratório, Farmácia Interna, Suprimentos, Compras, Manutenção, Higienização, Cozinha e Nutrição hospitalar, entre outros.

Em relação à amostra, Tabachnick e Fidell (2001) definem que o número de participantes pode ser calculado com quarenta (40) sujeitos por variável independente. Considerando que este estudo tem quatro variáveis independentes para o Capital Psicológico e três variáveis para a Motivação, o número de respondentes válidos não pode ser inferior a duzentos e oitenta (280) pessoas.

Já Malhotra (2011) considera que cinco (05) casos pesquisados por variável (questão do instrumento) já possuem validade estatística para o estudo. Segundo este autor, o total de pesquisas válidas deve ser de, no mínimo, duzentos e vinte (220) pessoas.

Como a amostra escolhida refere-se a indivíduos que atuam em diferentes postos de trabalho, como hospitais, UBS e clínicas médicas, estimar o número de profissionais ativos no estado do Rio Grande do Sul é inviável. Desta forma, por não conhecer o número exato de pessoas que fazem parte do universo do objeto de estudo deste trabalho, optou-se por seguir as orientações de Malhotra (2011) para definição da população e, no caso, a amostra a ser estudada.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA – ETAPA QUANTITATIVA

Para a coleta de dados na etapa quantitativa, foi utilizado um instrumento que reúne o MWMS e o PCQ – 24, contendo também questões demográficas. O MWMS e o PCQ – 24 são instrumentos de medida utilizados para conhecer a Motivação para o trabalho e o Capital Psicológico dos colaboradores das organizações. Estes dois instrumentos, juntamente com os dados demográficos foram redigidos em sequência e apresentados em duas versões: uma *online* e outra em documento físico. A versão *online* podia ser acessada através de endereço eletrônico, no aplicativo *google doc*. A versão em documento físico foi utilizada para disponibilizar uma opção aos respondentes que não tinham acesso aos computadores.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de agosto e outubro do ano de 2015, sendo que a modalidade em documento físico contou com a presença da pesquisadora. No Apêndice A encontra-se a versão utilizada do instrumento de pesquisa, na íntegra. A seguir, são descritos os instrumentos de coletas de dados:

#### 3.4.1 MWMS: Teste multidimensional de Motivação para o Trabalho

A sigla MWMS representa *Multidimensional Work Motivation Scale*. É uma escala organizada com esforço de pesquisadores de vários países para formatar um instrumento em que é possível medir a motivação das pessoas no trabalho. Seus conceitos e pressupostos estão baseados na Teoria da Autodeterminação (SDT).

A escala compreende dezenove (19) perguntas em que o indivíduo deve responder as questões considerando a seguinte observação: “Por que motivo você se esforça ou se esforçaria no seu trabalho/emprego atual?”. As respostas são organizadas em uma escala *likert* de 07 pontos onde 01 significa ‘nada’ e 07 ‘completamente’.

Segundo Gagné et al. (2015), esta escala propõe verificar a relação entre motivação autônoma e motivação de controle. Considera-se que a motivação autônoma tem relação positiva para o melhor desempenho dos indivíduos no trabalho refletidas no bem-estar, comprometimento e performance. A motivação de controle (ou motivação controlada) é àquela que é menos benéfica, mas interfere diretamente na realização das tarefas.

O teste MWMS foi validado em sete (07) línguas diferentes, compreendendo nove (09) países: Canadá, Bélgica, França, Senegal, Reino Unido, Noruega, Suíça, China e Indonésia. Os resultados de análises fatoriais indicaram que todas as questões possuem a mesma estrutura de fatores.

Os resultados da pesquisa de Gagné et al. (2015) assinalam que as necessidades psicológicas (autonomia, competência e vínculo) estão previsivelmente relacionadas com as diferentes formas de motivação e estas com os resultados organizacionais: bem-estar, comprometimento, desempenho positivo, baixa rotatividade, entre outros. O MWMS mostrou-se um instrumento confiável para avaliar a motivação das pessoas no trabalho em todas as culturas avaliadas (GAGNÉ et al., 2015).

### 3.4.2 PCQ: Questionário do Capital Psicológico

Foram construídos três instrumentos para medir o Capital Psicológico dos indivíduos nas organizações: PCQ - 24, PCQ - 12 e o I - PCQ. Denominado por Luthans et al., (2007) como *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ), o instrumento foi elaborado a partir de escalas adaptadas de testes clínicos, de abordagem quantitativa, que tinham por objetivo conhecer os níveis de Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência. Cada uma das quatro escalas originais foi construída separadamente, sendo validadas no meio acadêmico.

Os autores Luthans et al., (2007) adaptaram as escalas originais para questões que avaliassem os ‘estados’ de personalidade relacionada ao desempenho no trabalho. Sua seleção contém um painel das quatro dimensões que traduzem a essência do comportamento positivo, representando o Capital Psicológico (LUTHANS et al., 2007).

O PCQ-24 foi o primeiro instrumento a ser elaborado. Contém 24 questões distribuídas em: seis itens que medem Autoeficácia, seis itens que medem Esperança, seis itens que medem Otimismo e seis itens que medem Resiliência (LUTHANS et al., 2007). O teste foi organizado em escala Likert de 06 pontos, em que: 01 significa discordo completamente e 06 em concordo completamente.

O PCQ-12 é uma versão reduzida do PCQ-24. Contém três itens para Autoeficácia, quatro para Esperança (dois para *willpower* e dois para *pathways*), três itens para Resiliência e dois itens para Otimismo. Estes 12 itens foram selecionados por Avey para verificar critérios psicométricos estudados na versão resumida (AVEY et al., 2011).

O I - PCQ foi organizado em forma de um inventário em que os respondentes são convidados a imaginar uma história relacionada ao trabalho e responder as questões (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOIO, 2015).

Para avaliar os estudos psicométricos que envolveram *Psycap*, Dawkins et al., (2013) fizeram uma extensa pesquisa. Suas conclusões versam sobre a robustez dos resultados estatísticos encontrados. PCQ-24 e PCQ-12 foram validados através de análise exploratória e

análise confirmatória, com amostras relevantes para os estudos. O teste PCQ - 24 sofreu uma revalidação e adaptação no Brasil por Siqueira, Martins e Souza (2014) e foi traduzido para vários idiomas, entre eles o espanhol (AZANZA et al., 2014). *Psychap* mostrou valor estatístico em diferentes contextos organizacionais, comprovando a validação do instrumento para medir o Capital Psicológico dos recursos humanos (DAWKINS et al., 2013).

Com o objetivo de verificar a suposição de equivalência de medidas do *Psychap* Wersing (2014) fez um estudo através de doze diferentes culturas, dentre elas a brasileira. Embora Macedo (2015), em seu estudo, já aponte para a necessidade de delimitar as fronteiras teóricas das quatro dimensões do Capital Psicológico, as conclusões do estudo de Wersing são de que os instrumentos PCQ - 24 e PCQ - 12 medem adequadamente para as várias nacionalidades, confirmando o modelo das quatro dimensões abordadas.

Neste estudo, foi utilizado o PCQ-24, em versão traduzida do inglês para o português do Brasil, através da tradução reversa do original. Para a utilização deste instrumento de coleta de dados foi concedido autorização pela *Mind Garden*, que é a empresa que detém os direitos autorais deste teste. Esta autorização está sob o registro de TA-502, que possui permissão de utilização apenas para fins acadêmicos e de pesquisa. A compreensão e clareza das sentenças traduzidas foram verificadas pelos respondentes no pré-teste realizado, conforme previsto no cronograma original. O registro TA-502 encontra-se em Anexo.

O instrumento de pesquisa PCQ-24 originalmente é composto por uma escala *likert* com seis opções de respostas e o instrumento de pesquisa MWMS possui sua escala *likert* com sete opções de respostas. Para uma melhor compreensão e visando à coerência no momento de responder os instrumentos, uma vez que os dois foram apresentados em sequência para o respondente, optou-se em unificar as escalas com a mesma nomenclatura e distribuição de respostas. Desta maneira, o PCQ-24 passou a figurar com a escala *likert* igual ao MWMS, ou seja, com sete posições, sendo acrescentada a opção 04 – ‘nem concordo e nem discordo’. Já o MWMS passou a contar com a nomenclatura descrita no PCQ- 24.

### **3.4.3 Dados Demográficos**

Os dados demográficos são apresentados no final do instrumento. Esta parte da pesquisa tem o objetivo de conhecer o gênero, a idade, escolaridade, função (administrativa ou assistencial) e tempo de empresa dos respondentes (na instituição que atuam) no momento da pesquisa.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Inicialmente foi realizado um pré-teste tanto na versão *online* como na versão em documento físico, para averiguar se o instrumento estava adequado para utilização.

O pré-teste foi realizado com a participação de 15 pessoas, com a presença da pesquisadora na aplicação. Os respondentes sugeriram pequenos ajustes na apresentação do instrumento e na introdução do trabalho. Na apresentação do instrumento físico foi alterado o tamanho das fontes para que o mesmo ficasse com um tamanho total de três páginas. Na introdução do trabalho foram acrescentadas duas alterações: a primeira ocorreu no acréscimo de uma saudação ‘caro profissional da saúde’. O objetivo desta inclusão foi o de identificar para os respondentes que somente este grupo de trabalhadores seria pesquisado. A segunda alteração ocorreu no corpo do cabeçalho inicial com o seguinte trecho: ‘Peço sua colaboração para responder este questionário, pois a análise das respostas vai ajudar a conhecer os fatores que influenciam a motivação das pessoas no trabalho’. O objetivo de acrescentar este trecho foi o de informar o objetivo da pesquisa em questão.

Para a coleta dos dados foram contatadas organizações de saúde do Rio Grande do Sul, através de seus setores de Recursos Humanos, com o objetivo de solicitar autorização para divulgar a pesquisa para seus funcionários, que é o público em que está dirigido o estudo. Com a permissão concedida, os funcionários foram convidados a responder os questionários de duas formas:

- a) por *e-mail*, com o endereço eletrônico fornecido pela empresa, com explicação breve sobre os objetivos da pesquisa e link que direciona para os instrumentos;
- b) por convite pessoal, na própria instituição de saúde, com a presença da pesquisadora com a utilização da versão do Instrumento de pesquisa em documento físico.

Devido a estas duas possibilidades de preenchimento, foram realizadas avaliações com o instrumento ANOVA. Esta técnica estatística tem como objetivo verificar se existem diferenças de informações entre estas duas formas de coleta (MALHOTRA, 2008). Após os dados terem sido coletados, as respostas foram convertidas para o *software* SPSS, para posterior análise estatística.

### 3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE – ETAPA QUANTITATIVA

Os procedimentos estatísticos que foram utilizados neste estudo são:

- a) análise fatorial: é um tipo de procedimento destinado, principalmente, para a redução e resumo dos dados. Tem como objetivo identificar as dimensões latentes que justifiquem as correlações entre os conjuntos de variáveis (MALHOTRA, 2008). Neste contexto, irá auxiliar na verificação das variáveis apresentadas, nos dois instrumentos de medida (PCQ - 24 e MWMS), para a correlação dos dados apresentados, validando as dimensões dos modelos;
- b) análise de correlação: é a maneira de analisar, simultaneamente, a associação de variáveis, ou seja, verificar a existência de relação entre variáveis, considerando que a modificação de uma pode acarretar em modificação de outra (MALHOTRA, 2008). No presente estudo, a matriz de correlação irá verificar, estatisticamente, se há relacionamento entre as variáveis – Motivação, e as dimensões do Capital Psicológico (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência);
- c) ANOVA: é um modelo estatístico que pode ser utilizado para comparar médias oriundas de grupos diferentes de coletas ou amostras (MALHOTRA, 2008). Como já colocado anteriormente, esta técnica estatística tem como objetivo verificar se existem diferenças de informações entre as duas formas de coleta: *online* e documento físico.
- d) teste *t*: técnica estatística para verificar diferenças entre médias para grupos relacionados ou independentes (MALHOTRA, 2008). Objetiva verificar se os resultados encontrados, organizado por categorias demográficas (gênero, idade, função, escolaridade e tempo de empresa) são obra do acaso ou resultam de diferenças significantes.

### 3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE - ETAPA QUALITATIVA

Ao aplicar os instrumentos PCQ – 24 e MWMS, juntamente com os dados demográficos desta pesquisa, algumas pessoas que responderam os questionários relataram que as questões as levavam a refletir sobre seu trabalho e sobre sua motivação para realizar suas atividades laborais. Movida por este comentário recorrente e pela discussão deste fato com os orientadores desta dissertação de mestrado, foi decidido realizar uma investigação exploratória com alguns respondentes da amostra. O objetivo desta etapa complementar de pesquisa foi o de conhecer quais os pensamentos que os instrumentos de pesquisa PCQ- 24 e MWMS suscitavam aos sujeitos após responderem os mesmos.

Para alcançar este objetivo realizou-se um estudo exploratório - descritivo, de natureza qualitativa. A opção em desenvolver um estudo de cunho exploratório foi por este ser o mais

adequado quando se tem como meta identificar ou refinar problemas de pesquisa que podem auxiliar no esclarecimento de estruturas conceituais. A escolha pela natureza qualitativa é por esta modalidade permitir recolher informações novas, através da fala espontânea e da observação no contexto social (CHIZZOTTI, 2013).

A amostra foi composta por cinco pessoas retiradas do grupo respondente do estudo quantitativo, definidas pelo critério de saturação descrita por Fontanella, Ricas e Turato (2008). Estes autores defendem que a seleção e o número de participantes pelo critério de saturação sejam realizados através de uma amostra não probabilística que esteja relacionada com os objetivos específicos do pesquisador, conforme descrito a seguir:

Este pode ser o caso de muitos estudos etnográficos na área da saúde, os quais pressupõem a imersão parcial ou total do pesquisador na cultura abordada. Dos fenômenos observados, reportados e vivenciados, ele (o pesquisador) fará necessariamente, mesmo que não intencionalmente, um recorte, que constituirá o seu relato e será objeto de suas reflexões, constituindo objetivos declarados a posteriori. Esses objetivos, embora não anteriormente explicitados ou discerníveis, já faziam parte ou então passaram a fazer parte do estudo, à medida que este se desenvolveu (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008, p. 22).

Consoante com o objetivo de explorar os pensamentos surgidos após responder os instrumentos PCQ – 24 e MWMS na etapa quantitativa deste estudo foram selecionadas cinco pessoas que exercem cargos de gestão em saúde por compreender que este perfil está mais propenso a refletir sobre questões envolvendo o tema do trabalho.

As cinco pessoas entrevistadas são do sexo feminino, sendo que quatro com nível superior completo e uma cursando graduação. Destas, três pessoas atuam na área Administrativa e duas na área Assistencial. Todas as entrevistadas trabalham na área da saúde há mais de 10 anos e possuem cargo de coordenação, tendo equipes sob sua responsabilidade.

Os indivíduos desta segunda amostra responderam uma única questão (entrevista aberta) que norteou o diálogo. A questão apresentada foi a seguinte: ‘Quando você respondeu os questionários da pesquisa, quais foram os pensamentos que lhe vieram à mente?’ Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas em forma de texto.

O método utilizado para verificação dos dados foi Análise de Conteúdo, conforme descrito por Bardin (2004). Este método de pesquisa propicia organizar os discursos dos sujeitos entrevistados, reconhecendo e agrupando ideias norteadoras emitidas através da fala das pessoas. Lankshear e Knobel (2008) também afirmam que a análise de conteúdo, através de entrevistas qualitativas, é uma técnica de pesquisa que possibilita identificar o entendimento

conceitual expressa pelo discurso dos indivíduos dos temas pesquisados. Bardin (2004) define análise de conteúdo como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2004, p. 37).

Os resultados obtidos a partir das respostas ao instrumento de pesquisa (questionário) e da entrevista são apresentados nas próximas seções.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das pesquisas quantitativa e qualitativas obtidas através das análises provenientes dos dados coletados com a utilização das técnicas citadas no método.

### 4.1 TRATAMENTO E ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS

Após o período de coleta, foi necessário o tratamento inicial dos dados. De acordo com Hair Jr. et al. (2009), antes que os dados dos questionários possam ser utilizados, eles devem ser verificados para conferir a integridade e a coerência dos mesmos, para que algumas incoerências possam ser corrigidas, evitando risco ou viés em futuras análises e interpretações. Com este fim, foi elaborado um banco de dados em planilha eletrônica (Excel) que foi utilizado para alimentar o *software* de análise estatística a ser utilizado, neste caso o SPSS 20.0 (*Statistical Package for Social Sciences*).

O número total de respondentes foi de 249 pessoas, sendo que 101 responderam o instrumento em documento físico (impresso) e 139 pessoas responderam o instrumento *online*. Deste total, foram considerados para análise dos dados 235 respondentes válidos (n=235).

Foram retirados da amostra quatorze questionários. Destes, cinco casos no documento físico foram avaliados como *missings*, por terem sido respondidos de maneira incompleta, totalizando mais de 10% de respostas faltantes. Os casos em que foram encontradas omissões de respostas menores que 10% do total, foram substituídos pelas médias das questões, segundo as indicações de tratamentos de dados perdidos descritos por Roth (1994).

Os documentos *online* não apresentaram resultados faltantes porque o *link* de acesso ao teste utilizado, neste caso *google doc*, não permitia a conclusão do preenchimento se o respondente não completasse todas as questões.

Dos questionários retirados nove casos foram considerados *outliers*. Respostas consideradas *outliers* são aquelas que apresentam diferenças pronunciadas e evidentes em comparação com o total da amostra, indicando inconsistência em suas respostas. Para verificar este tipo de situação foi aplicado o teste de Mahalanobis em que se avalia a posição de cada pesquisa confrontando com o centro de todas as observações sobre um agrupamento de variáveis. O critério utilizado para assumir casos *outliers* são os que apresentaram valores  $> 3$  (HAIR JR et al., 2009). Os nove casos retirados e suas justificativas são os seguintes:

- a) caso 140: apresentou Mahalanobis superior a 03;

b) casos 076 e 236: apresentaram Mahalanobis próximo de 03, sendo feita a opção de retirá-los;

c) casos 054, 055, 149,164, 174, 181: a forma de preenchimento revelava inconsistência no padrão de respostas do mesmo respondente.

Para verificar se a forma de coleta dos dados sofreu interferência quanto ao instrumento utilizado, respostas obtidas por instrumento *online* e respostas obtidas por instrumento físico, foi aplicada a técnica estatística ANOVA. A Análise de Variância (ANOVA) é uma técnica empregada para comparar a relevância de variações entre dois grupos que deveriam ser semelhantes, através dos resultados de suas médias (AYRES et al., 2007).

Os resultados encontrados são semelhantes nas duas amostras pesquisadas, ou seja, os resultados da Análise de Variância tanto na amostra *online* como na amostra em documento físico obteve percentuais aproximados. Assim, pode-se afirmar que a modalidade de preenchimento dos questionários, *online* e em documento físico não interferiu nos resultados.

Para análise multivariada é recomendado testes de normalidade que visam verificar se há inferências válidas em relação aos parâmetros populacionais (SHARMA, 1996). A literatura recomenda que a avaliação da normalidade se efetue através da utilização de testes de assimetria e curtose. Assimetria é o teste que avalia a distribuição de determinada base de dados de acordo com as relações entre suas medidas de moda, média e mediana. Curtose é uma medida de dispersão que caracteriza o pico ou "achatamento" da curva das distribuições das médias (KLINE, 2001; HAIR et al., 2009).

De acordo com Johnson e Wichern (1998) em técnicas estatísticas de análise multivariada, que usam variáveis métricas e testes estatísticos nas análises dos dados, a obtenção da normalidade é uma suposição essencial. Sendo assim, destaca-se a importância dos testes de normalidade, os quais influenciam absolutamente na qualidade e confiabilidade das investigações. Autores, como Sharma (1996) afirmam que a proposição de normalidade dos dados em experimentos ou amostras é uma condição necessária para que sejam feitas verificações de inferências válidas em parâmetros populacionais.

Em relação ao teste de normalidade Hair et al. (2009) destaca que este teste é decisivo para análise multivariada. Sendo assim, se a variação em relação à distribuição normal é suficientemente grande, os demais testes estatísticos são inválidos.

Para fazer a avaliação da normalidade, Kline (2011) sugere a análise da assimetria, onde alguns casos inferiores da média representam assimetria e curtose. Para analisar a normalidades nesta pesquisa os valores que serviram de base são valores  $< 3$ , considerados

simétricos e valores  $>3$  considerados fora da curva, ou seja, assimétricos. Para a curtose os valores aceitáveis são os  $<10$ .

Nesta pesquisa o teste de normalidade foi realizado pelo *software* SPSS 20.0, cujos valores obtidos não apresentaram distorções de acordo com os autores pesquisados. Os valores encontrados foram, para simétrico, o menor valor foi de -1,916 e o maior valor de 2,632. Para curtose o menor valor foi -1,847 e o maior valor de 7,325.

Para a avaliação da Homoscedasticidade foi utilizado o teste de Levene o qual tem o objetivo de avaliar se as variâncias de uma variável métrica apresentam igualdade em qualquer número de grupos (HAIR et al., 2009). Para este autor a homoscedasticidade é o pressuposto de que as variáveis dependentes expõem níveis semelhantes de variância nas variáveis predictoras. O teste de Levene tem finalidade de avaliar se as variâncias de uma única variável métrica apresentam igualdade em qualquer número de grupos.

O teste de Levene foi aplicado para os grupos Função, Tempo de Empresa, Grau de Instrução, Gênero e Idade. O critério utilizado para a retirada das variáveis da análise dos dados foram as que apresentaram valores de significância  $< 0,05$ .

Neste estudo as variáveis que apresentaram níveis de significância inferiores a 0,05 conforme parâmetro apresentado por Hair et al., (2009) foram: para o grupo Função MWMS – V1, V2, V3, V11, V14, V15, V16, V18, V19; grupo Função PCQ -24 – V1, V2, V3, V4, V6, V7, V8, V9, V11, V14, V22; grupo Tempo de Empresa MWMS - V1, V2, V3, V11, V14, V15, V16, V18, V19; grupo Tempo de Empresa PCQ -24 – V6, V13, V16, V17; para o grupo Idade MWMS – V1, V2, V3, V11, V14, V15, V16,; grupo Idade PCQ -24 – V4, V13, V23; para o grupo Grau de Instrução MWMS – V1, V2, V3, V4, V5, V6, V9, V11, V14, V15, V16, V18, V19; grupo Grau de Instrução PCQ -24 – V1, V2, V3, V4, V6, V7, V8, V9, V11, V14, V16, V17, V18, V21 V22; para o grupo Gênero MWMS – V2, V14, V15, V16, V17, V18; grupo Gênero PCQ -24 – V8, V18, V21, V22

Já a multicolinearidade abrange o exame da correlação existente entre as distintas variáveis independentes. A finalidade de avaliar a multicolinearidade é a de constatar a amplitude pelo qual uma variável pode ser justificada por outra na análise (KLINE, 2011). Os valores considerados aceitáveis são os que apresentaram a faixa de 0,10 até 1. Abaixo dos valores de 0,10 indicam multicolinearidade problemática (HAIR et al., 2009). Os resultados encontrados nesta análise estavam dentro dos parâmetros aceitáveis pela literatura.

Após estas análises preliminares partiu-se para a análise e interpretação dos dados que serão descritos nos próximos itens.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é composta por 235 respondentes válidos ( $n = 235$ ), todos trabalhadores ativos do setor de prestação de serviço de saúde no estado do Rio Grande do Sul. Os questionários foram aplicados em instituições de saúde pública, privada e/ou mista, compostas por hospitais, clínicas médicas e unidades básicas de atenção à saúde (UBS). Destes, 15,3% são do sexo masculino e 84,7% do sexo feminino. 50,6% trabalham na Assistência, ou seja, atuam diretamente no atendimento ao paciente como, por exemplo, Médicos, Enfermeiros, Nutricionistas, Farmacêuticos, Psicólogos, Fisioterapeutas, Técnicos em Enfermagem, Técnicos em Radiologia, Técnicos em coleta, etc. 49,4% trabalham no Administrativo, isto é, são os profissionais que atuam em atividades indiretas à assistência, mas que complementam os serviços prestados pelas organizações em saúde, como, por exemplo, Direção, Recursos Humanos, Financeiro, Faturamento, Recepção, Laboratórios, Farmácia Interna, Suprimentos, Compras, Manutenção, Higienização, Cozinha e Nutrição hospitalar, etc. O Quadro 6, contendo os Dados Demográficos, expõem esses dados.

Quadro 6 – Dados Demográficos

<b>Dado</b>	<b>Classificação</b>	<b>Valor %</b>
<b>Gênero</b>	Masculino	15,30
	Feminino	84,70
<b>Função</b>	Assistencial	50,60
	Administrativa	49,40

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A idade dos respondentes está distribuída, conforme o Quadro 7:

Quadro 7 – Idade

<b>Idade</b>	<b>Valor %</b>
Até 24 anos	12,8
25 a 35 anos	42,1
36 a 45 anos	24,3
Acima de 46 anos	20,9
<b>TOTAL</b>	100

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A Escolaridade dos respondentes possui a seguinte distribuição, apresentada no Quadro 8:

Quadro 8 – Escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>Valor %</b>
Fundamental completo	6,8
Ensino médio completo	14,9
Ensino Superior incompleto	17,0

Ensino superior completo	61,3
<b>TOTAL</b>	100

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O tempo de empresa, ou seja, os anos que os respondentes estão trabalhando na instituição de saúde apresentaram os seguintes dados, conforme o Quadro 9:

Quadro 9 – Tempo de Empresa

<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Valor %</b>
Até 01 ano	16,2
01 ano a 02 anos e 11 meses	26,0
03 anos a 7anos e 11 meses	28,9
08 anos ou mais	28,9
<b>TOTAL</b>	100

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Desta maneira identifica-se que grande parte das pessoas que trabalham na saúde é do gênero feminino (84,7%). Nesta amostra 50,6% trabalham em funções assistenciais e 49,4 em funções administrativas. Pessoas com ensino superior completo são a grande maioria com 61,3%, sendo que 17% delas estão cursando ou não concluíram a graduação, 14,9% tem Ensino Médio completo e apenas 6,8 possuem Ensino Fundamental. A idade com maior porcentagem é a categoria de 25 a 35 anos com 42,1% e menor porcentagem os indivíduos com menos de 24 anos, com 12,8%. O tempo de empresa com menor frequência são as pessoas com até um ano (16,2%) e maior tempo está distribuído com igual valor para os que possuem de 03 anos a 07 anos e 11 meses e os com mais de 08 anos, cada qual com 28,9%. Este dado representa que 57,9% dos trabalhadores da saúde trabalham a mais de três anos em suas instituições.

Para realizar o teste *t* para amostras independentes foram agrupadas em dois grupos as categorias da idade, da escolaridade e tempo de serviço. Esta opção teve como objetivo facilitar as análises dos dados e permitir uma melhor homogeneização do tamanho dos grupos. Os percentuais destas três categorias agrupadas, considerados para discussão de resultados, estão apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Dados Agrupados de Idade, Escolaridade e Tempo de Empresa

<b>Dado</b>	<b>Classificação</b>	<b>Valor %</b>
<b>Idade</b>	Até 35 anos	54,9
	36 anos ou mais	41,1
<b>Escolaridade</b>	Sem Ensino Superior completo	38,7
	Com Ensino Superior completo	61,3
<b>Tempo de Empresa</b>	Até 02 anos e 11 meses	42,1
	A partir de 03 anos	57,9

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

#### 4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS DIMENSÕES

O MWMS, composto por 19 questões, verifica o grau de Motivação para o Trabalho. Este instrumento está subdividido em seis fatores, sendo eles a Desmotivação (ou Amotivação), a Motivação Externa (social) a Motivação Externa Introjetada (material), a Regulação Externa Identificada, a Regulação Externa Integrada e a Motivação Intrínseca. Já o PCQ- 24 está organizado com 24 questões, cuja proposição é avaliar quatro dimensões do comportamento humano positivo nas organizações, que são: Eficácia, Esperança, Resiliência e Otimismo. O instrumento do Capital Psicológico (PCQ-24) possui três questões de ordem reversa, sendo uma do fator Resiliência, (V13) e duas do fator Otimismo (V20, V23). As tabelas 1 e 2 apresentam os fatores dos dois instrumentos aplicados nesta pesquisa, com suas dimensões teóricas, com as apresentações das médias, dos mínimos, dos máximos e dos desvios padrão encontradas nesta análise dos dados.

Observando a tabela 1 é percebido que, com exceção da dimensão Desmotivação, todas as questões receberam o escore mínimo representado pelo número 01 – discordo totalmente e o escore máximo, representado pelo número 07 – concordo completamente. As médias de respostas foram aumentando conforme as variáveis iam avançando para questões relacionadas para Motivações Externa Integrada e Motivação Intrínseca. O Desvio Padrão oscilou entre 0,37 (V03) a 2,09 (V12).

A variável 03- “Eu não sei por que estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.” Apresentou a menor média entre os respondentes (1,14) e o menor desvio padrão (0,37). A variável 15 – “Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com meus valores pessoais”, obteve a maior média (6,04) entre os respondentes. O maior desvio padrão, como já citado anteriormente, foi encontrado na variável 12 “Me esforço no trabalho porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a)”, com o valor de 2,09.

As questões V01, V02 e V03 da dimensão Desmotivação obtiveram respostas frequentes com o escore 1 (discordo completamente), tendo apontamento máximo na escala *likert* 03 e 04, representando discordo ou nem concordo nem discordo. Esta dimensão também apresentou menores resultados de DP, todos abaixo de 1,0. Já a Motivação Externa (Social) alcançou suas médias no número 3, significando discordo. Na Motivação Externa Introjetada (Material) as médias continuam em 03, mas já próximas do escore 04.

Na Regulação Externa Identificada as médias sobem para o escore 4 tendo apenas a V11- “Me esforço no trabalho porque me faz sentir orgulho de mim mesmo (a)” com resultado médio diferente das outras variáveis deste fator, alcançando índice 5,72. A Regulação Externa

Integrada é a dimensão com médias maiores em relação aos outros fatores do instrumento, alcançando os escores entre 5 e 6 (concordo parcialmente e concordo) com a V15 alcançando a maior média (6,04). E por último, a dimensão Motivação Intrínseca apresenta médias no escore 5 (concordo parcialmente).

Tabela 1 – Dimensões do Instrumento MWMS

(continua)

Dimensões Teóricas	Questões	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão
Desmotivação	1. Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.	235	1	4	1,29	0,63
	2. Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.	235	1	3	1,22	0,45
	3. Eu não sei por que estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.	235	1	3	1,14	0,37
Motivação Externa (Social)	4. Me esforço no trabalho para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...	235	1	7	3,32	2,03
	5. Me esforço no trabalho porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...	235	1	7	3,41	1,99
	6. Me esforço no trabalho para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...	235	1	7	3,00	1,86
Motivação Externa Introjetada (Material)	7. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...	235	1	7	3,52	1,92
	8. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho poderão me oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...	235	1	7	3,88	2,00
	9. Porque me arrisco a perder meu trabalho se não me esforçar o suficiente.	235	1	7	3,89	2,01
Regulação Externa Identificada	10. Me esforço no trabalho porque preciso provar a mim mesmo(a) que consigo.	235	1	7	4,91	1,97
	11. Me esforço no trabalho porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a).	235	1	7	5,72	1,59
	12. Me esforço no trabalho porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a).	235	1	7	4,20	2,09
	13. Me esforço no trabalho porque senão me sinto mal comigo mesmo(a).	235	1	7	4,91	1,96

(conclusão)

Regulação Externa Integrada	14. Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho.	235	1	7	5,88	1,46
	15. Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com meus valores pessoais.	235	1	7	6,04	1,39
	16. Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.	235	1	7	5,82	1,53
Motivação Intrínseca	17. Me esforço porque fazer o meu trabalho me diverte.	235	1	7	5,10	1,51
	18. Porque o que faço no meu trabalho é estimulante.	235	1	7	5,50	1,44
	19. Porque o trabalho que faço é interessante.	235	1	7	5,76	1,46

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Avaliando o instrumento PCQ – 24 foi possível constatar que as médias obtidas pela análise dos resultados oscilaram menos que o questionário sobre Motivação para o Trabalho - MWMS. A opção de resposta mais frequente no teste sobre Capital Psicológico foi a opção 05 (concordo parcialmente), sendo que suas médias estão entre 5,07 e 5,91. O fator com maior média (5,91) de respostas e menor desvio padrão (1,12) deste questionário foi a da V04 (Eficácia) – “Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho” O maior DP (1,72) foi obtido na V15 (Resiliência) – “No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar ‘por minha conta e risco’”. Se forem desconsideradas as questões reversas, a V13 – “Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente”, apresenta a menor média (5,07).

Todas as dimensões receberam escores entre o 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo plenamente). Neste quadro não serão analisados os valores por dimensão tendo em vista que os quatro fatores – Eficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência apresentam pouca variação quanto às médias e desvio padrão.

Tabela 2 – Dimensões do Instrumento PCQ-24

(continua)						
<b>Dimensões Teóricas</b>	<b>Questões</b>	<b>N</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Eficácia	1.Sinto-me confiante ao analisar uma solução para um problema de longo prazo.	235	1	7	5,41	1,28
	2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	235	1	7	5,71	1,23
	3.Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	235	1	7	5,60	1,26
	4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho.	235	1	7	5,91	1,12
	5. Sinto-me confiante ao estabelecer contato com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.	235	1	7	5,43	1,34
	6. Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	235	1	7	5,87	1,18
(conclusão)						
Esperança	7. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	235	1	7	5,51	1,16
	8. Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com grande energia.	235	1	7	5,62	1,31
	9. Para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.	235	1	7	5,67	1,31
	10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.	235	1	7	5,30	1,26

	11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.	235	1	7	5,47	1,23
	12. Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	235	1	7	5,15	1,48
Resiliência	13. Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.	235	1	7	5,07	1,59
	14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir/administrar bem as dificuldades no trabalho.	235	1	7	5,55	1,13
	15. No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	235	1	7	5,09	1,72
	16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais estressantes no trabalho.	235	1	7	5,20	1,25
	17. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	235	1	7	5,37	1,29
	18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	235	2	7	5,46	1,31
Otimismo	19. Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.	235	1	7	5,32	1,25
	20. Se algo de mal pode me acontecer no trabalho, isso acontecerá.	235	1	7	5,20	1,67
	21. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	235	1	7	5,48	1,21
	22. No trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro.	235	1	7	5,46	1,28
	23. No trabalho, as coisas nunca me correm como eu gostaria.	235	1	7	5,44	1,48
	24. Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo.	235	1	7	5,27	1,44
Reversas	13. Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.	235	1	7	2,93	1,59
	20. Se algo de mal pode me acontecer no trabalho, isso acontecerá.	235	1	7	2,80	1,67
	23. No trabalho, as coisas nunca me correm como eu gostaria.	235	1	7	2,56	1,48

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Analisando as respostas no conjunto dos dois questionários aplicados, as questões sobre Desmotivação (MWMS), V01, V02 e V03 obtiveram respostas frequentes com o escore 1 (discordo completamente), sendo que V03- “Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil” apresentou a menor média entre os respondente (1,14) e o menor desvio padrão (0,37). A V15 – “Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com meus valores pessoais”, também do questionário MWMS, obteve a maior média (6,04) entre os respondentes. As questões 04 – Capital Psicológico (Eficácia) e 14 – MWMS (Regulação Externa Integrada) seguiram-se com a segunda e terceira maior média, apresentando os valores 5,91 e 5, 88 respectivamente. A questão com maior desvio padrão (2,09) foi a V12 (MWMS - Motivação Externa de Regulação Identificada) - “Me esforço no trabalho porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a)”. A dimensão com maior média de respostas é a Motivação por

Regulação Externa Integrada (V14, V15 e V16). Já os fatores sobre Desmotivação (V01, V02, V03) foram os que receberam valores mínimos e menores DP (desvio padrão).

#### 4.4 ANÁLISE FATORIAL DOS DADOS

A técnica estatística de Análise Fatorial tem por finalidade averiguar quantos fatores se apresentam em um dado instrumento e o que cada um deles representa (FAVERO et al., 2009). Com o objetivo de verificar se os instrumentos aplicados nesta pesquisa, que sofreram tradução do original em inglês, agrupam-se nas dimensões preconizadas por seus autores seminais, foi realizada a análise fatorial dos mesmos. Esta análise foi efetuada tendo como base a Matriz de Correlação, que está disposta no apêndice B. As conclusões desta análise são apresentadas a seguir.

##### 4.4.1 Análise Fatorial MWMS (Motivação para o Trabalho)

O instrumento MWMS foi aferido através dos testes KMO e de esfericidade de Bartlett. Os valores encontrados foram: KMO = 0,855 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou um qui-quadrado de 307,60, com significância ( $p < 0,05$ ). Estes resultados revelam que há consistência estatística dos resultados analisados quanto à técnica de análise de dados utilizada. (MALHOTRA, 2011).

Foram realizadas duas rodadas para a análise dos fatores do MWMS. O critério utilizado para que o fator permanecesse na análise é que a carga fatorial fosse superior a 0,5 (MALHOTRA, 2011). Na primeira rodada, as comunalidades apresentaram valor  $> 0,5$ . As dimensões agruparam-se em quatro fatores, com autovalor superior a 01, tendo uma explicação de 70%, o que é adequado para análise dos fatores. Optou-se por uma segunda rodada porque o quinto fator apresentou autovalor de 0.965, ou seja, muito próximo de 01.

Desta segunda análise, os fatores agruparam-se em cinco dimensões e não em seis fatores como citado no referencial teórico de Gagné, et al., (2014). A Regulação Externa Integrada juntou-se com a Motivação Intrínseca, formando um único fator de análise. As dimensões organizaram-se em: Desmotivação, Regulação Externa (social), Regulação Externa Introjetada (Material), Regulação Externa Identificada e Regulação Externa Integrada/Motivação Intrínseca. Neste instrumento nenhuma variável foi retirada para análise. Os fatores, com suas dimensões teóricas, cargas fatoriais, Alpha de Cronbach, médias e Desvio Padrão encontram-se Tabela 3.

Tabela 3 – Análise Fatorial MWMS – Motivação para o trabalho

(continua)					
<b>Dimensão Teórica</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>Alpha Cronbach</b>	<b>Média do Fator</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Desmotivação</b>	2. Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.	0,93	0,79	1,21	0,42
	1. Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.	0,79			
	3. Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.	0,78			
<b>Regulação Externa (Social)</b>	4. Me esforço no trabalho para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...	0,90	0,90	3,76	1,79
	5. Me esforço no trabalho porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...	0,89			
	6. Me esforço no trabalho para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...	0,80			
<b>Regulação Externa Introjetada (Material)</b>	8. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho poderão me oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...	0,83	0,83	3,25	1,70
	7. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...	0,77			
	9. Porque me arrisco a perder meu trabalho se não me esforçar o suficiente.	0,76			
<b>Regulação Externa Identificada</b>	13. Me esforço no trabalho porque senão me sinto mal comigo mesmo(a).	0,84	0,84	4,93	1,57
	12. Me esforço no trabalho porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a).	0,80			
	10. Me esforço no trabalho porque preciso provar a mim mesmo(a) que consigo.	0,61			
	11. Me esforço no trabalho porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a).	0,59			
(conclusão)					
<b>Motivação Externa Integrada/ Motivação Intrínseca</b>	19. Porque o trabalho que faço é interessante.	0,87	0,92	5,68	1,24
	18. Porque o que faço no meu trabalho é estimulante.	0,87			
	17. Me esforço porque fazer o meu trabalho me diverte.	0,80			
	15. Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com meus valores pessoais.	0,79			
	16. Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.	0,78			

	14. Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho.	0,63			
--	--	------	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Na tabela percebe-se que todas as cargas fatoriais obtiveram índice superior a 0,5 conforme recomendado por Malhotra e Hair em escalas já testadas. Também nota-se que os índices do Alpha Cronbach na Dimensão Desmotivação não obtiveram índice superior a 0,8, conforme recomendado pelos autores.

#### 4.4.2 Análise Fatorial PCQ-24 – Capital Psicológico

O instrumento PCQ – 24 também foi verificado através dos testes KMO e de esfericidade de Bartlett. Os valores encontrados para este instrumento foram: KMO = 0,953 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou um qui-quadrado de 3346,36, com significância ( $p < 0,05$ ). Estes resultados estão nos patamares recomendados como significativos para os estudos estatísticos (MALHOTRA, 2011).

Foram realizadas quatro rodadas para análise dos fatores do instrumento PCQ-24. Na primeira rodada foram agrupados quatro fatores, com uma explicação de 64,26%. Como o quinto fator estava com autovalor próximo de 01, (valor de 0,094) optou-se por fazer uma segunda rodada. Nesta, o valor de variância explicada foi de 68,01%. Analisando os dados, fez-se uma terceira rodada, com três fatores, retirando as variáveis reversas (V13 – 0,59; V20 – 0,63; V23 – 0,59). Pelos valores alcançados, partiu-se para a quarta rodada, sem as variáveis reversas, buscando o grau de explicação com quatro fatores.

As variáveis reversas foram retiradas, em função da confusão que os respondentes fizeram no momento de responder ao questionário. Como mudou a lógica de respostas, as mesmas apresentavam incoerências quando se verificava os escores obtidos nas demais questões.

Nesta última rodada, os testes estatísticos foram positivos e a comunalidade resultou maior de 0,5 alcançando a explicação de 69%. Os fatores agruparam-se em quatro dimensões: Eficácia, Esperança, Resiliência e Otimismo, conforme a descrição dos autores do instrumento (LUTHANS et al., 2007). Contudo, a V14 – “De um modo ou de outro, em geral, consigo gerir/administrar bem as dificuldades no trabalho”, originalmente redigida na língua inglesa para responder à dimensão Resiliência, agrupou-se, nesta pesquisa, com o fator Esperança. Isto se deu, provavelmente, pelo teor da questão que, na língua portuguesa, pode ser melhor

compreendida dentro deste conceito – Esperança – do que no de Resiliência. A tabela 04 expõe os dados fatoriais do PCQ – 24 Capital Psicológico.

Tabela 4 – Fatorial PCQ - 24 Capital Psicológico

(continua)					
<b>Dimensão Teórica</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>Alpha Cronbach</b>	<b>Média do Fator</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Eficácia</b>	5. Sinto-me confiante ao estabelecer contato com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.	0,77	0,92	5,66	1,04
	3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	0,77			
	2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	0,76			
	4.Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho.	0,75			
	6.Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.	0,71			
	1. Sinto-me confiante ao analisar uma solução para um problema de longo prazo.	0,66			
<b>Esperança</b>	10.Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.	0,8	0,9	5,47	1
	11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.	0,72			
	12.Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	0,7			
	8.Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com grande energia.	0,63			
	7.Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	0,61			
	9.Para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.	0,59			
	14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir/administrar bem as dificuldades no trabalho.	0,54			
(conclusão)					
<b>Otimismo</b>	21. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	0,74	0,84	5,38	1,07
	19. Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.	0,72			
	24. Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo.	0,71			
	22. No trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro.	0,66			
<b>Resiliência</b>	15. No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	0,77	0,82	5,28	1,12

16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais estressantes no trabalho.	0,68			
17. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	0,56			
18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	0,55			

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A partir das análises fatoriais dos dados desta pesquisa é possível afirmar que os fatores estão distribuídos dentro da concepção teórica dos instrumentos originais na versão em língua inglesa (LUTHANS et al., 2007; GAGNÉ et al, 2014), com um bom grau de explicação. No entanto, vale ressaltar duas situações encontradas nesta amostra: - o questionário MWMW agrupou as dimensões Regulação Externa Integrada com a Motivação Intrínseca; o PCQ -24, retirando as questões reversas, incluiu a V14 na dimensão Esperança, sendo que originalmente ela estava disposta na dimensão Resiliência. Não foram encontradas referências na literatura acadêmica para justificar tal agrupamento.

Na sequência serão apresentadas as correlações entre as duas dimensões teóricas estudadas com os profissionais da área da saúde. Para melhor verificação dos dados foram efetuadas as médias das variáveis dos fatores resultantes para a análise de correlação entre os fatores.

#### 4.5 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

Conforme Malhotra (2008) a Matriz de Correlação é feita para identificar a correlação existente entre as variáveis, sendo que a análise fatorial é uma técnica que analisa apenas as variáveis e elementos que apresentam correlação.

Segundo Santos (2007), é possível estabelecer o grau de relacionamento linear entre duas variáveis aleatórias. Retomando os objetivos desta pesquisa, onde se busca verificar a relação entre as dimensões de Motivação para o Trabalho e as dimensões do Capital Psicológico, utilizou-se os parâmetros apresentado por Santos (2007) para esta análise. Os dados das médias da análise fatorial, apresentados na Tabela 6, foram interpretados a partir do coeficiente de correlação apresentados na Tabela 5.

Coefficiente de Correlação $\rho$ (+ ou -)	Interpretação
0,00 a 0,19	Uma correlação Ínfima



Motivação Intrínseca/ME Integrada	1								
2 Motivação Extrínseca Identificada	0,62	1							
3 Motivação Extrínseca Introjetada	0,26	0,38	1						
4 Motivação Extrínseca (Material)	0,35	0,51	0,56	1					
5 Desmotivação	-0,34	-0,27	0,00	-0,10	1				
6 Capital Psicológico Eficácia	0,60	0,42	0,25	0,16	-0,17	1			
7 Capital Psicológico Esperança	0,63	0,42	0,16	0,18	-0,20	0,72	1		
8 Capital Psicológico Resiliência	0,49	0,37	0,19	0,20	-0,07	0,67	0,66	1	
9 Capital Psicológico Otimismo	0,62	0,41	0,19	0,13	-0,17	0,64	0,72	0,67	1

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Nesta tabela os dados destacados em amarelo são os que representam as relações com significância a partir da análise realizada.

Buscando relacionar os resultados encontrados com os dados demográficos, através da segmentação da amostra, foram feitas análises que serão apresentados no próximo item.

#### 4.6 ANÁLISES POR SEGMENTAÇÃO DA AMOSTRA

Considerando a segmentação da amostra, através das análises dos dados demográficos deste estudo, foi realizado o teste *t* para amostras independentes. A intenção desta verificação foi a de compreender se os resultados encontrados, organizado por categorias demográficas (gênero, idade, função, escolaridade e tempo de empresa) são obra do acaso ou resultam de diferenças significantes. O critério utilizado foi considerar, para níveis de significância de

variâncias iguais assumidas, que os resultados do teste  $t > 0,05$  resultam em diferenças que se devem ao acaso, ou seja, não tem significância estatística. (MALHOTRA, 2008).

A partir desta análise, verificou-se que a categoria gênero foi o único dado que não apresentou diferenças significativas em suas respostas. Desta forma é possível concluir que o gênero masculino e o gênero feminino não influenciam no Capital Psicológico e na Motivação para o trabalho.

A categoria idade apresenta diferença significativa apenas quando relacionada ao fator Motivação Externa Introjetada (material). Os valores encontrados até 35 anos são de 4,02 e com mais de 35 anos, valor de 3,44. Estes resultados sugerem que pessoas com idade até 35 anos acreditam que o esforço no trabalho resultará em mais recompensas externas como, por exemplo, ganhos financeiros, estabilidades e promoções. Este tipo de esforço é caracterizado pela dimensão Motivação Extrínseca Introjetada, que é uma das formas com menor autonomia de motivação (GAGNÉ et al., 2015).

Dito de outra forma, pessoas com mais de 36 anos, dentro do conceito de *continuum* explorado por Gagné et al. (2015), estão sujeitos a motivações também de natureza Extrínseca, mas que alinham os motivos para agir identificados com expectativas pessoais de desempenho no trabalho.

Considerando os demais dados demográficos, os valores encontrados na ‘Função’ e no ‘Tempo de Empresa’ apresentaram diferenças significativas em algumas dimensões. Já o dado ‘Grau de Instrução’ apresentou maior diferença em sua significância. Estes itens serão abordados individualmente a seguir.

#### 4.6.1 Dado Demográfico - Função

O dado demográfico ‘função’ foi distribuído em dois grupos, os profissionais da assistência e os profissionais da administração. Avaliando a partir do teste  $t$  pode-se concluir que existem diferenças nas respostas destes grupos quanto às dimensões da Amotivação (ou Desmotivação), da Motivação Intrínseca/Regulação Externa Integrada e da Esperança. Os índices podem ser verificados na tabela 7 a seguir:

Tabela 7 – Função e Teste  $t$

Dimensões	Função	N	Média	Desvio Padrão	Std. Erro médio	Significância teste $t$
-----------	--------	---	-------	---------------	-----------------	-------------------------

Motivação Intrínseca e Regulação Integrada	Administrativo	116	5,41	1,48	0,14	0,001
	Assistencial	119	5,95	0,87	0,08	
Motivação Regulação Identificada	Administrativo	116	4,80	1,59	0,15	0,214
	Assistencial	119	5,06	1,55	0,14	
Motivação Extrínseca Introjetada	Administrativo	116	3,28	1,82	0,17	0,797
	Assistencial	119	3,22	1,76	0,16	
Motivação Extrínseca (social)	Administrativo	116	3,80	1,69	0,16	0,733
	Assistencial	119	3,72	1,72	0,16	
Desmotivação	Administrativo	116	1,30	0,48	0,04	0,003
	Assistencial	119	1,13	0,33	0,03	
Capital Psicológico Eficácia	Administrativo	116	5,50	1,22	0,11	0,020
	Assistencial	119	5,81	0,81	0,07	
Capital Psicológico Esperança	Administrativo	116	5,26	1,16	0,11	0,002
	Assistencial	119	5,67	0,79	0,07	
Capital Psicológico Resiliência	Administrativo	116	5,21	1,24	0,12	0,365
	Assistencial	119	5,35	1,00	0,09	
Capital Psicológico Otimismo	Administrativo	116	5,28	1,20	0,11	0,142
	Assistencial	119	5,48	0,92	0,08	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Estes resultados revelam que os profissionais que atuam na função assistencial possuem maior Motivação Intrínseca/Motivação Externa Integrada e menor índice de Desmotivação no trabalho. Dito de outra forma, os funcionários da função administrativa tendem a apresentar maior Desmotivação no trabalho e maior necessidade de Motivações Externas para exercerem suas atividades laborais.

Neste item função, a análise do Capital Psicológico retrata diferença significativa somente na dimensão Esperança. Respondentes que exercem atividades na função assistencial apresentam maior capacidade neste fator que os da função administrativa. Os profissionais da assistência tendem a possuir metas e objetivos mais claros em seu trabalho, encontrando caminhos alternativos para realizar suas tarefas, utilizando suas habilidades cognitivas e afetivas na execução de seus afazeres (SNYDER; LOPEZ, 2009).

#### 4.6.2 Dado Demográfico Tempo de Empresa

Avaliando a partir do teste *t* pode-se concluir que existe diferença significativa apenas na Dimensão do Capital Psicológico Eficácia. Os índices podem ser averiguados na Tabela 8.

Tabela 8 – Tempo de Empresa

Dimensões	Tempo de Empresa	N	Média	Desvio Padrão	Std. Erro Médio	Significância teste t
Motivação Intrínseca e Regulação Integrada	até 2 anos 11 meses	99	5,58	1,36	0,14	0,27
	a partir de 3 anos	136	5,76	1,14	0,10	
Motivação Regulação Identificada	até 2 anos 11 meses	99	4,93	1,65	0,17	0,99
	a partir de 3 anos	136	4,93	1,52	0,13	
Motivação Extrínseca Introjettata	até 2 anos 11 meses	99	3,45	1,85	0,19	0,14
	a partir de 3 anos	136	3,10	1,73	0,15	
Motivação Extrínseca (social)	até 2 anos 11 meses	99	3,98	1,69	0,17	0,10
	a partir de 3 anos	136	3,60	1,70	0,15	
Desmotivação	até 2 anos 11 meses	99	1,24	0,45	0,05	0,38
	a partir de 3 anos	136	1,19	0,39	0,03	
Capital Psicológico Eficácia	até 2 anos 11 meses	99	5,47	1,09	0,11	0,02
	a partir de 3 anos	136	5,79	0,99	0,09	
Capital Psicológico Esperança	até 2 anos 11 meses	99	5,39	1,06	0,11	0,33
	a partir de 3 anos	136	5,52	0,97	0,08	
Capital Psicológico Resiliência	até 2 anos 11 meses	99	5,21	1,25	0,13	0,41
	a partir de 3 anos	136	5,33	1,03	0,09	
Capital Psicológico Otimismo	até 2 anos 11 meses	99	5,36	1,17	0,12	0,82
	a partir de 3 anos	136	5,40	1,00	0,09	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Estes resultados sugerem que pessoas com menor tempo de empresa (menos de 03 anos) tem menor confiança no desempenho de suas funções, necessitando de maior auxílio na execução de suas tarefas laborais. Em contrapartida, trabalhadores com mais de três anos de empresa demonstram possuir a crença em suas capacidades pessoais, mobilizando recursos cognitivos e emocionais para realizar com êxito as tarefas de seu trabalho.

#### 4.6.3 Dado Demográfico Grau de instrução

O dado ‘Grau de instrução’ apresentou as maiores diferenças significativas entre os respondentes. Nos fatores da Motivação para o Trabalho, medidos pelo MWMS, todas as dimensões têm diferença significativa com exceção da Motivação Extrínseca social (sem significado relevante). Os resultados apontam que pessoas com nível superior completo têm maior Motivação e menor Desmotivação no trabalho que os indivíduos sem curso de graduação.

Da mesma forma, no que se referem às dimensões do Capital Psicológico, todos os respondentes com maior escolaridade possuem níveis mais elevados de *Psycap*. As dimensões Eficácia e Otimismo aparecem com as maiores diferenças entre estas duas categorias, indicando uma possível interpretação de que indivíduos com maior escolaridade desenvolvem as capacidades positivas de comportamento no trabalho.

Segundo Youssef e Luthans (2007), as capacidades positivas dos indivíduos são ‘estados’ de personalidade. Esta condição de ‘estado’ permite que as pessoas possam desenvolvê-las a partir das experiências vividas, da autorreflexão e da intenção de auto aperfeiçoamento. Refletindo sobre estas colocações dos autores é possível sugerir que a educação formal, através do curso de graduação, promove o desenvolvimento do Capital Psicológico nos sujeitos.

Um resultado que chamou a atenção da pesquisadora se refere à relação entre a dimensão Resiliência e escolaridade. Pessoas sem escolaridade apresentaram média de 4,88 neste fator que indica a maioria das respostas como ‘não concordo e nem discordo’. Considerando que os resultados acima do escore 5 são indicadores de capacidade psicológica positiva, este resultado de 4,88 - apesar de muito próximo de 5 - pode indicar que pessoas sem escolaridade tendem a apresentar dificuldades em recuperar-se de situações adversas no trabalho, de adaptar-se a mudanças. Indivíduos com a habilidade de Resiliência denotam possuir flexibilidade na resolução de problemas e improvisação eficaz e positiva nos momentos de incertezas (LUTHANS, 2002; YOUSSEF; LUTHANS, 2007).

Os resultados desta pesquisa sugerem que profissionais sem graduação completa não possuem esta capacidade desenvolvida, indicando uma diferença bastante significativa em relação aos sujeitos com maior escolaridade. Estes resultados podem ser verificados através da Tabela 9.

Tabela 9 – Grau de Instrução

<b>Dimensões</b>	<b>Grau de Instrução</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Std. Erro Media</b>	<b>Significância teste t</b>
Motivação Intrínseca e Regulação Integrada	sem superior	91	5,07	1,47	0,15	0,00
	com superior	144	6,07	0,87	0,07	
Motivação Regulação Identificada	sem superior	91	4,40	1,73	0,18	0,00
	com superior	144	5,27	1,36	0,11	
Motivação Extrínseca Introjogada (material)	sem superior	91	2,81	1,67	0,18	0,00
	com superior	144	3,52	1,81	0,15	

Motivação Extrínseca social	sem superior	91	3,51	1,66	0,17	0,08
	com superior	144	3,92	1,72	0,14	0,07
Desmotivação	sem superior	91	1,35	0,50	0,05	0,00
	com superior	144	1,13	0,33	0,03	
Capital Psicológico Eficácia	sem superior	91	5,05	1,17	0,12	0,00
	com superior	144	6,04	0,73	0,06	
Capital Psicológico Esperança	sem superior	91	5,02	1,18	0,12	0,00
	com superior	144	5,75	0,76	0,06	
Capital Psicológico Resiliência	sem superior	91	4,89	1,35	0,14	0,00
	com superior	144	5,53	0,88	0,07	
Capital Psicológico Otimismo	sem superior	91	5,04	1,30	0,14	0,00
	com superior	144	5,60	0,83	0,07	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Observando as análises segmentadas em seu contexto total, os dados sugerem que a função, escolaridade, idade e tempo de empresa influenciam na Motivação para o trabalho e no Capital Psicológico dos empregados. Em especial os dados relacionados a escolaridade mostraram maiores diferenças significativas despertando a necessidade de pesquisas futuras com estas variáveis.

Observando os resultados estatísticos descritos anteriormente, será feita a discussão dos objetivos desta dissertação na próxima seção.

#### 4.7 DISCUSSÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Com base nas análises de correlação apresentados na tabela 6, os objetivos desta dissertação são retomados apresentando os seguintes resultados.

O objetivo geral deste estudo foi o de ‘Verificar a relação existente entre os tipos de Motivação para o Trabalho e o Capital Psicológico em organizações de saúde do RS’. Com base na técnica de correlação é possível afirmar que existe uma relação positiva entre as quatro dimensões do Capital Psicológico e Motivação para o Trabalho. Quanto mais os resultados de motivação se aproximam da classificação de Motivação Intrínseca maior é o grau de Capital Psicológico e maiores são os escores obtidos em suas dimensões.

Tabela 10 – Correlações entre Capital Psicológico e Motivação

Fatores	Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca Integrada	Motivação Extrínseca Identificada	Motivação Extrínseca Introjetada	Motivação Extrínseca (Material)

Capital Psicológico Eficácia	0,60	0,42	0,25	0,16
Capital Psicológico Esperança	0,63	0,42	0,16	0,18
Capital Psicológico Resiliência	0,49	0,37	0,19	0,20
Capital Psicológico Otimismo	0,62	0,41	0,19	0,13

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Observando a Tabela 10 e considerando a motivação como um processo *continuum* é possível concluir que os valores de correlação das dimensões do Capital Psicológico com os fatores de Motivação vão aumentando na medida em que se direcionam para os tipos de motivação mais autônomos.

Na concepção da teoria da Autodeterminação a Motivação é um processo psicológico interno que recebe influências das necessidades pessoais e das interações com o meio. É a relação entre a satisfação das necessidades básicas (autonomia, competência e vínculo) e a energia empregada para alcançá-las (GAGNÉ; DECI, 2005).

O Capital Psicológico é considerado como ‘um processo psicológico interno’, como recurso pessoal único. O compartilhamento destes quatro conceitos do *Psycap* - Autoeficácia (Autoestima), Otimismo, Esperança e Resiliência, dotam os indivíduos com capacidade cognitiva que orienta e desenvolve as pessoas para uma avaliação positiva da realidade, dando a possibilidade de moldar o funcionamento afetivo, cognitivo e comportamental dos sujeitos, através da automotivação, perseverança, esforço eficiente que aumentam a probabilidade de sucesso nas tarefas realizadas (YOUSSEF; LUTHANS, 2007; LUTHANS, 2011; SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2014; AVEY, 2014).

Nas palavras de Gagné et al. (2015) a SDT busca identificar e compreender os componentes da Motivação Intrínseca e da Motivação Extrínseca e os fatores que resultam com sua promoção. Com base nestas concepções teóricas e com os resultados encontrados neste estudo indica-se que existe relação entre o grau de Motivação para o trabalho e Capital Psicológico dos indivíduos, sendo o *Psycap* um possível fator desta promoção.

O objetivo específico –“Identificar o nível de Capital Psicológico, de funcionários de organizações de saúde do RS, através do PCQ-24” apresenta a seguinte conclusão: O nível médio de Capital Psicológico identificado pela amostra total é de 5,45.

As dimensões apresentaram os seguintes resultados médios: Autoeficácia - 5,66; Esperança – 5,47; Otimismo – 5,38 e Resiliência - 5,28.

Segundo Luthans et al., (2007) os índices “concordo parcialmente”, “concordo” e ‘concordo plenamente’, neste estudo representados pela escala *likert* 5, 6 e 7, indicam que as pessoas apresentam Capital Psicológico positivo. Avaliando o nível médio encontrado nesta amostra é possível afirmar que os profissionais pesquisados possuem *Psycap*.

O escore 5 significa “concordo parcialmente”. Apesar da correspondência deste valor médio identificar que os respondentes possuem Capital Psicológico, este resultado deixa margem para que estas capacidades positivas possam se desenvolver para níveis entre 06 e 07. Vale lembrar que as capacidades positivas medidas pelo PCQ-24 são “estados” de personalidade, tendo como características a flexibilidade e a mobilidade de aprender e se desenvolver (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

O objetivo específico – “Identificar o nível de Motivação para o trabalho, de funcionários de organizações de saúde do RS, através do MWMS” apresentou o seguinte resultado: o nível médio de Motivação para o trabalho dos profissionais da saúde é de Motivação Externa Integrada/ Motivação Intrínseca. Fica como ressalva que estas duas dimensões formaram um único fator quando foram avaliadas através da técnica estatística de Análise Fatorial.

As dimensões apresentaram os seguintes resultados médios: Desmotivação – 1,21; Motivação Extrínseca material – 3,25; Motivação Extrínseca Introjetada (social) – 3,76; Motivação Extrínseca Identificada 4,93; Motivação Externa Integrada/ Motivação Intrínseca – 5,68.

Cabe ressaltar que Gagné et al. (2015) apresenta a motivação como um *continuum* que pode circular entre um tipo e outro, dependendo de variáveis internas e externas vivenciadas pelos sujeitos. A constatação do nível de motivação dos profissionais avaliados desta amostra indica que estes estão exercendo suas atividades laborais consonantes com seus valores internos e suas crenças pessoais, criando sentido em suas ações. Suas razões para o trabalho estão menos para razões instrumentais, ou seja, para evitar punições ou críticas, receber aprovação e reforços e mais orientadas para a possibilidade de esforço individual em reorientar o caminho e a energia para alcançar seus objetivos e metas pessoais.

O objetivo específico – “Verificar a relação entre a Desmotivação para o trabalho com as quatro dimensões do Capital Psicológico (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência)” apresentou a seguinte conclusão: a relação existente entre Desmotivação e as quatro dimensões do Capital Psicológico é negativa. Os valores encontrados são Autoeficácia - 0,17; Esperança - 0,20; Resiliência - 0,07 e Otimismo - 0,17.

Isso significa que quanto menor a Desmotivação para o trabalho maior o nível de Capital Psicológico dos funcionários e vice-versa. Este resultado apresenta coerência com as abordagens teóricas apresentadas por Luthans et al., (2007) e Gagné et al. (2015).

Se as capacidades positivas dos indivíduos orientam para ações otimistas, confiantes, esperançosas e resilientes, estas vão estar mais próximas de motivações e crenças pessoais dotadas de significado, sentido e realização pessoal. Sendo estas características inversas a Desmotivação no trabalho, que não encontra nenhuma razão em executar as tarefas laborais (GAGNÉ et al., 2015), é lógico inferir que pessoas com alto Capital Psicológico apresentam menor grau de Desmotivação no trabalho.

O objetivo específico – “Verificar a relação Motivação Intrínseca para o trabalho com as quatro dimensões do Capital Psicológico (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência)” encontrou os seguintes valores: Autoeficácia 0,60; Esperança 0,63; Resiliência 0,49 e Otimismo 0,62.

Esta relação, conforme Santos (2007), apresenta-se como ‘moderada’ com tendência a ‘forte’ (valores > 0,69). Porém, nota-se que a dimensão Resiliência apresenta o menor valor (0,49) em comparação aos demais fatores do *Psycap*. As dimensões Otimismo e Esperança alcançaram os resultados mais altos nesta relação.

A Motivação Intrínseca é considerada como a motivação autônoma por definição. As atividades são vistas como ‘um fim em si mesma’, sendo executadas com grande interesse e prazer (GUNTERT, 2014).

A Autonomia é compreendida como a liberdade do indivíduo em realizar a atividade da forma que mais aprecia considerando seus valores pessoais e princípios. É a experiência da vontade com autoaprovação de suas ações (FERNET et al., 2013). A satisfação desta necessidade é vista como recurso psicológico que energiza e sustenta o comportamento humano (GAGNÉ; DECI; 2005).

Este entendimento sobre ‘recurso psicológico’ remete as capacidades dos indivíduos. Para o Capital Psicológico estes recursos são: autoeficácia: ser confiante e autoeficaz, de modo a manter o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiantes; otimismo: efetuar atribuições positivas sobre os acontecimentos presentes e futuros; esperança: perseverar em relação aos objetivos e, se necessário, redirecionar as formas de alcançar as metas para ter sucesso; resiliência: superar-se e voltar ao estado emocional normal perante problemas e adversidades (LUTHANS; YOUSSEF, 2007).

Nesta correlação entre Capital Psicológico e Motivação Intrínseca predomina o encontro da capacidade positiva interna de executar as tarefas com autonomia e vontade consciente, interesse e prazer.

Para a verificação do objetivo específico – “Verificar a Motivação Extrínseca para o trabalho com as quatro dimensões do Capital Psicológico (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência)” é necessário observar os resultados dos fatores Motivação Externa (social), Motivação Externa Introjetada e Motivação Externa Identificada, pois estes estão classificados neste estudo como Motivação Extrínseca. Vale lembrar que a Motivação de Regulação Integrada considerada originalmente por Gagné et al. (2015) como Motivação Extrínseca, juntou-se ao fator Motivação Intrínseca.

Dito isto, a relação entre Motivação Extrínseca e as dimensões do Capital Psicológica é “ínfima”. Analisando os índices encontrados percebe-se que, na média, os valores estão abaixo de 0,20, sendo classificado por Santos como uma relação ‘ínfima’.

Porém, ao se considerar somente a relação entre Motivação Externa de Regulação Identificada e as dimensões do *Psycap* Autoeficácia (0,42), Esperança (0,42) e Otimismo (0,41) os valores apresentam uma relação “moderada”. Estes valores estão próximos ao limite inferior de classificação propostos por Santos (2007), que se aplicam ao intervalo de - 0,40 a 0,69. Este dado pode ser melhor explorado em pesquisas futuras, tendo em vista não ter sido encontrado estudos que explorassem essas relações.

Em consonância com a colocação de Verleysen, Lambrechts e Van Acker (2015), sobre a ligação entre a Teoria da Autodeterminação e o Capital Psicológico, a proposta desta dissertação foi de buscar compreender se existe relação entre as duas teorias: Motivação para o trabalho e Capital Psicológico.

Respondendo aos objetivos é possível concluir que há relações “moderadas” com tendência a “forte” entre os tipos de Motivação para o trabalho e as dimensões do Capital Psicológico. Os resultados estatísticos sugerem que a Motivação para o trabalho está relacionada às capacidades psicológicas dos indivíduos. O Capital Psicológico representa esta capacidade interna, este recurso psíquico único a serviço das realizações pessoais.

Os resultados encontrados nas diferenças significantes entre “grau de escolaridade” e níveis de Motivação para o trabalho e Capital Psicológico, indicam que tanto as dimensões do *psycap* quanto o grau de motivação podem apresentar variações dependendo dos recursos psíquicos de cada indivíduo. Neste contexto existe convergência entre as duas abordagens teóricas exploradas neste estudo. Ambas apresentam que os indivíduos no trabalho podem desenvolver maior grau de comprometimento, eficiência e motivação dependendo de

circunstâncias externas e internas do indivíduo (GAGNÉ et al., 2015; LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

Dito isto, é possível sugerir que existe relação entre estas duas abordagens teóricas, respondendo ao questionamento central desta pesquisa de mestrado.

Concluindo esta etapa do estudo de análises estatísticas serão discutidos os resultados encontrados da pesquisa qualitativa desta dissertação.

#### 4.8 ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALITATIVOS

Com o objetivo de verificar quais foram às reflexões que mobilizaram os respondentes em decorrência do preenchimento do instrumento de pesquisa - PCQ -24 e MWMS - foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, com cinco respondentes da amostra qualitativa. Como já referido no capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos, as pessoas entrevistadas são todas do sexo feminino, quatro com nível superior completo e uma cursando curso de graduação. Todas atuam na saúde há mais de 10 anos, tendo cargos de coordenação, sendo que três trabalham na Administração e duas na assistência.

Os respondentes foram escolhidos ao acaso, seguindo os critérios de estarem em cargo de gestão e terem respondido a etapa quantitativa desta pesquisa. O número de respondentes foi definido pelo critério de saturação, conforme Fontanella, Ricas e Turato (2008).

A entrevista foi do tipo aberta, sendo apresentada uma única questão: “Quando você respondeu o questionário da pesquisa, quais foram os pensamentos que lhe vieram à mente?” Todas as cinco entrevistas foram gravadas e transcritas em forma de texto, conforme orientação de Bardin (2004).

Analisando as considerações dos respondentes, foi possível identificar padrões em suas respostas. Todos os indivíduos citaram que os instrumentos da pesquisa - PCQ-24 e MWMS - os conduziam a refletir sobre seu trabalho. Para esta análise dos dados exploratórios fez-se a opção de separar didaticamente as falas em quatro ideias norteadoras: Autorreflexão, Foco no Humano, Tarefa X Pessoas e Motivação Pessoal. Esta divisão tem por objetivo explorar teoricamente os conceitos identificados com melhor didática. Porém, é importante frisar que, na prática, estas ideias se entrelaçam e se relacionam, sendo dependentes e complementares entre si.

O sentido mais profundo deste contexto de análise é o de compreender que as quatro ideias destacadas surgem do movimento de tomada de consciência pessoal, provocando uma ação inseparável de auto referência e de reflexividade. Como pontua Rech (2007), esta ação

reflexiva conduz os sujeitos a pensarem sobre si próprios e sobre seu contexto numa interação ativa e construtiva, cujos elementos interatuam, influenciam e são influenciados pela própria tomada de consciência. Não existe pensar sem acessar o sujeito e suas relações com o todo de seu cenário. Por conseguinte, quando se aborda uma das quatro ideias destacadas, as outras três estão presentes, compondo partes deste todo, que só faz sentido quando pensado no seu contexto.

Por este motivo, algumas colocações dos entrevistados, por hora enquadradas em uma ou outra temática, possuem referências as outras ideias norteadoras, sendo melhor compreendidas em suas inter-relações.

Neste processo reflexivo desencadeado a partir do contato com os testes utilizados nesta pesquisa, foi pontuado pelos entrevistados a oportunidade que eles tiveram para refletir. Nesta reflexão estavam presentes a autorreflexão e a influência do trabalho na vida pessoal. Entre as preocupações recorrentes dos respondentes foi citada a tendência à separação entre o fazer e o pensar, identificando a perda de sentido ao realizar as tarefas do dia a dia (prevalência da tarefa e do processo), a distância entre a tarefa e as pessoas que trabalham (foco no humano) e a própria motivação, o próprio sentido que estes sujeitos dão para seu trabalho na organização, seja como membro de uma equipe ou como líder dela (motivação pessoal).

As quatro ideias destacadas serão apresentadas em tópicos, com uma breve discussão teórica articulada às citações das falas dos respondentes. A construção teórica para discussão destas falas foi elaborada na perspectiva da Psicologia Positiva, do Comportamento Organizacional Positivo, da teoria da Autodeterminação e da teoria da Complexidade.

#### **4.8.1 Autorreflexão**

Responder os instrumentos de coleta de dados - PCQ-24 e MWMS - provocou o início de um processo de autorreflexão e autoconhecimento nos respondentes. As referências à autorreflexão e às implicações da subjetividade humana no trabalho estão apontadas em todos os cinco discursos. Salientam-se as colocações dos Respondentes 01 e 05 que são representativas deste contexto:

- a) Respondente 01 – “Respondendo o questionário tu para pra te perceber enquanto ser humano. Não só como pessoa trabalhadora daquela instituição, mas refletir o que você está fazendo, a correria do dia a dia, que qualidade de vida tu pode ter dentro do teu trabalho. Levanta várias reflexões. (...) Foi um momento de reflexão(...) parar pra

pensar, pra poder se enxergar, não só como mão de obra, como profissional técnico, mas como Ser Humano.”

b) Respondente 05 – “Eu fiquei pensando no trabalho que eu faço hoje. Eu fazia algo que eu acho que era muito mais complexo antes (...) e hoje eu faço um trabalho burocrático (...) Eu fiquei pensando como eu me sentia no meu trabalho. Se eu dava valor àquilo que eu fazia. Se eu achava que aquilo que eu fazia era importante. Como era a minha relação com isso”.

Chanlat (1999) afirma que toda experiência vivida é um reencontro entre o espírito e a realidade exterior por meio dos sentidos. Refletir sobre a própria subjetividade no contexto organizacional engloba a possibilidade de a pessoa ver-se e apropriar-se do sentido que dá a sua experiência vivida, neste caso a relação com o trabalho e a vida pessoal. A tomada de consciência é a possibilidade humana de significar e dar significado para as suas ações e de resgatar sua subjetividade. Na fala destacada da Respondente 01 este processo de resgate ficou bastante evidente. Só o homem tem esta capacidade de refletir sobre seu fazer e sua vida e dar significado a ela. Gaulejac (2007, p. 293) reforça esta questão quando explica:

O indivíduo humano é caracterizado por sua capacidade reflexiva e deliberativa: a capacidade de pensar o mundo, de se pensar no mundo, de ter uma atividade racional e calculadora, mas também por sua capacidade de por em questão a si mesmo e seu meio ambiente (GAULEJAC, 2007, p. 293).

A importância deste ato de reconhecimento pessoal conduz aos escritos de Soares (2007) que afirma que o autoconhecimento é o caminho para a transformação pessoal, social e organizacional. Para Soares (2007) e Gaulejac (2007), é somente através da tomada de consciência que o ser humano pode transformar a si e o contexto que o rodeia. Da mesma forma, as empresas só podem mudar e transformarem-se a si próprias quando propiciarem que as pessoas que nela trabalham reflitam sobre si e interajam em diálogos verdadeiros (SILVA, 2010).

Capra (2002) e Csikszentmihalyi (2004) escrevem que os tempos atuais estão sendo vividos com intensas mudanças sociais, exigindo das organizações uma grande capacidade de adaptação às turbulências do mercado. A necessidade de respostas rápidas, segundo estes autores, será encontrada pelas pessoas que trabalham nas empresas, através do resgate de sua subjetividade, da conexão com seus melhores recursos internos e com suas capacidades positivas. E, conforme Soares (2007), este resgate só pode ser feito através da tomada de consciência dos indivíduos.

As abordagens de Luthans (2002) e Gagné e Deci (2005) reforçam esta capacidade de autorreflexão dos sujeitos como forma destes encontrarem maior sentido em seu trabalho e maior capacidade pessoal no desempenho das suas funções. Estes autores pontuam que são os funcionários, os maiores e melhores recursos das organizações. A possibilidade de que eles possam refletir sobre seu trabalho e sobre suas capacidades aumenta sua energia interna e motivação para alcançar resultados eficazes dentro de suas empresas.

Apesar destes estudos, a lógica das organizações desconsidera o lado emocional, psíquico, das pulsões e dos desejos humanos, ou seja, a subjetividade dos indivíduos. (CHANLAT, 1999; CAPRA, 2002; CAPRA; LUISI, 2014).

O autor Chanlat (1999) explica que as empresas têm a ilusão de que podem trabalhar apenas com a racionalidade, a objetividade, as metas traçadas e alcançadas pelo exercício da compreensão intelectual, sem a ‘interferência’ de aspectos ‘humanos’, tais como a emoção e os sentimentos. Porém, adverte que não há como não contar com a subjetividade das pessoas, pois as atividades são executadas por este mesmo ser humano que não consegue descartar-se de partes de si mesmo quando está trabalhando em uma organização.

A Respondente 01 aborda sua subjetividade, ou melhor, sua humanidade, quando tem a oportunidade de refletir sobre seu trabalho. Ao responder os questionários ela pode repensar sua vida laboral e as interações sem separação da sua vida pessoal, através da autoconsciência.

Os escritos de Gaulejac (2007), consonante com a abordagem de Chanlat (1999), apontam que os seres humanos são vistos como ‘coisas’ pelas empresas, sendo gerenciados como recursos, tal qual a produção e o capital financeiro. Dentro da visão utilitarista, a gestão desconsidera que a subjetividade e a vivência são variáveis tão importantes quanto à produção e a rentabilidade. Dentro desta visão, o ser humano é desprovido de sua essência, que é a sua individualidade, que dá sentido e faz sentido para a sua atividade.

Estas concepções racionais e utilitaristas podem ser compreendidas ao serem resgatadas às teorias de Administração clássicas, de Taylor e Fayol, que construíram uma proposta organizacional desconsiderando a subjetividade humana, onde os sujeitos eram vistos como ‘peças de uma engrenagem’, sendo utilizados apenas como ‘braços e perna’. Estes teóricos acreditavam que não havia influência dos indivíduos nos processos produtivos.

Mesmo na retomada das escolas humanistas das organizações, que pregavam a valorização das pessoas dentro do ambiente laboral, também se reproduziu uma visão fragmentada das pessoas, sendo estas vistas como passivas frente ao processo produtivo do mundo do trabalho (CASADO, 2000; RECH, 2007; CAPRA; LUISI, 2014).

Estes contextos remetem às discussões de Luthans, Youssef-Morgan e Avolio (2015) ao abordar os estudos do Comportamento Organizacional Positivo. Os autores afirmam que o sucesso das organizações é conquistado pelos sujeitos que trabalham nas empresas. As pessoas são o diferencial competitivo das organizações. É através deste potencial humano que a vida se realiza. Este resgate da subjetividade humana pode ser conquistado pela tomada de consciência de cada trabalhador no seu contexto de vida-trabalho. Abordando este mesmo princípio, Csikszentmihalyi (2004) explica que a criatividade, a vontade e a qualidade na execução das tarefas dependem desta intenção consciente de cada indivíduo, do sentido dado ao seu trabalho realizado. Para o autor Csikszentmihalyi,

[...] constrói-se Capital Psicológico quando o investimento de atenção resulta em uma conscientização mais complexa – habilidades mais refinadas, entendimento geral de algum tema, um relacionamento aprofundado (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 63).

A partir destas colocações é possível afirmar que a subjetividade e o processo de tomada de consciência dos indivíduos nas organizações são temas relevantes não só para a área das Ciências Humanas, mas também para a área da Administração, pois nestas abordagens podem estar contidas muitas das respostas para a facilitação dos processos de mudança e para o sucesso organizacional. Propiciar a autorreflexão no mundo do trabalho conduz ao questionamento do lugar que as pessoas ocupam nas empresas, preocupação revelada pelas cinco entrevistadas, que será abordado nos próximos parágrafos.

#### **4.8.2 Foco no Humano**

O tema da Autorreflexão, abordado acima, contém elementos que são discutidos quando o assunto é Foco no Humano nas organizações. Capra (2002) e Chanlat (1999) dedicam muitos dos seus escritos a repensar sobre a importância de colocar as pessoas como o centro das empresas, resgatando a subjetividade dos sujeitos. Sem deixar de reconhecer a importância destes conceitos na discussão deste tópico, serão incluídos nesta análise outros aspectos, através da abordagem da Psicologia Positiva e da teoria da Autodeterminação.

Os entrevistados lembraram o quão facilmente esquece-se de considerar as pessoas no trabalho. A fala da Respondente 02 remete para estes fatos: “[...] muitas vezes a gente esquece que o funcionário é importante... a gente só cobra... E como é que você vai motivar uma pessoa só cobrando sem mostrar que ela faz parte daquilo?”.

A falta de foco nas pessoas também é abordada pela Respondente 03 quando explica: “(...) parece que se levou muito tempo para pensar que as pessoas são os bens mais importante da empresa. É através das pessoas que se alcança o resultado”.

Relembrar a importância das pessoas no trabalho é resgatar a visão integral do trabalhador, é considerar a pessoa como ser total, que influencia e é influenciado pelo sistema que está inserido. O foco no ser humano é a possibilidade de vislumbrar o indivíduo em suas potencialidades criativas, não como capital ou recurso de uma empresa (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015). É poder reconhecê-lo como ser integral, que cria, participa e interage com a organização, sendo que sua subjetividade influencia o resultado da empresa.

São as pessoas que inovam e que aprendem, que dão sentido, que se motivam, que resolvem problemas, que atendem os clientes. São os sujeitos que utilizam suas habilidades, competências e conhecimentos para o sucesso nas organizações (CSIKSZENTMIHALYI, 2004; LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

Os estudos do Comportamento Organizacional Positivo (COP), através do Capital Psicológico, reafirmam a premissa de que as empresas eficientes são aquelas que consideram seus funcionários como decisivos na conquista dos resultados. Este é, para Luthans e Youssef (2004), o diferencial estratégico das organizações. Conhecendo, desenvolvendo e gerenciando o potencial humano de seus empregados, através do Capital Psicológico, as empresas poderão desenvolver mais facilmente vantagens competitivas sustentáveis, que são as pessoas orientadas para resultado positivo.

Dentro deste mesmo contexto, a Teoria da Autodeterminação, tanto quanto o estudo do Comportamento Organizacional Positivo, percebe as pessoas como sendo o centro das realizações nas empresas, buscando estudar o comportamento dos indivíduos e suas consequências no ambiente do trabalho, através da motivação para agir. Ryan e Deci (2000a) definem motivação como “ser movido para fazer algo”. Para os autores, uma pessoa motivada é quem está com energia para realizar uma atividade até o fim. A qualidade desta ação estará diretamente ligada aos objetivos desta pessoa em consonância com os objetivos da organização.

Segundo Baldissera (2010), as organizações equacionam duas dimensões distintas: a dimensão subjetiva de cada trabalhador e a dimensão da organização. Na dimensão subjetiva, a parceria entre indivíduo e trabalho é a oportunidade que o sujeito tem de atingir seus objetivos pessoais como sustento financeiro, realização pessoal e profissional, reconhecimento, necessidade de pertença a um grupo dentre outros sentimentos. Já a dimensão organizacional busca alcançar os objetivos estabelecidos pela gestão como, por exemplo, crescimento

financeiro, fortalecimento da marca, aumento da rentabilidade econômica, lucro, etc. Contudo, o autor salienta que nesta equação raramente são considerados os objetivos pessoais dos indivíduos que integram cada organização. Desta forma, o sujeito e a sua subjetividade são desconsiderados nas instituições.

As ideias de Baldissera (2010) encontram eco nas pesquisas da Teoria da Autodeterminação desenvolvidas por Gagné et al. (2015). Segundo estes autores as empresas que estão preocupadas com a motivação de seus funcionários, respeitando suas necessidades de autonomia, competência e vínculo, poderão alcançar um melhor desempenho do que aquelas que não o fazem.

Os trabalhos de Arménio Rego (REGO, 2003; REGO; CUNHA, 2009; REGO; CUNHA, 2012) também abordam a importância das pessoas para o resultado nas organizações. O autor e colegas explicam em seus trabalhos que as empresas que estão ocupadas com o bem-estar e com a qualidade de vida de seus funcionários apresentam climas organizacionais positivos, oportunizando a seus empregados maior capacidade de desenvolvimento pessoal, engajamento, criatividade e ambientes éticos. Estas características resultam em empresas competitivas, flexíveis e eficientes. Quando as organizações tratam seus objetivos como dissociados dos interesses de seus empregados, isso pode resultar em um sentimento de não comprometimento com a empresa onde trabalham, tendo como possível consequência a baixa produtividade (REGO, 2003).

A colocação da Respondente 02 reforça esta questão, quando ela explica que se deu conta que não estava cuidando das funcionárias que eram seus subordinados. Não organiza atividades de integração entre colegas, não fazia atividades para comemorar o dia das mães/dia dos pais ou o dia da profissão ou não estava presenteando em datas comemorativas. Isto é percebido através do seguinte trecho da entrevista:

a) Respondente 02: “Tu fica pensando ali (pausa para pensar), nisso tu consegue fazer tu é motivado pra isso? Pra resolver os problemas, pra tá, enfim, montando coisas em cima de dia do técnico, essa coisa toda. Eu percebia que isto não me motivava muito. O que me motivação sim é a organização do trabalho. Mas esta parte mais de agradecer o funcionário, de mostrar que eles são importantes pra nós, neste sentido eu (pausa para pensar) Porque muitas vezes a gente não demonstra isso, não demonstra que o funcionário é importante, é parte do trabalho. Muitas vezes a gente esquece disso (que o funcionário é importante) ... a gente só cobra!”

Segundo a própria respondente, estas atividades comemorativas demonstram para a equipe que eles são importantes. Desta forma ela acredita que celebrar estas datas

comemorativas com os funcionários é uma forma de valorização das pessoas no trabalho. Ela completa comentando:

Respondente 02: “Eu percebi que sou bem motivada para organizar o trabalho, mas que nesta outra parte eu estou falhando”.

Outro aspecto em que o foco no humano nas organizações pode ser considerado é pelos estudos do Bem-Estar Subjetivo. Segundo Seligman (2012) os indivíduos podem alcançar a Felicidade através de uma vida produtiva, ou seja, pelo trabalho. O autor define felicidade através de três aspectos: emoções positivas, engajamento e sentido na vida.

Emoções positivas são os sentimentos percebidos de forma agradável como as sensações de conforto, de prazer, entusiasmo. O engajamento é entregar-se completamente a uma atividade, envolver-se. Já o sentido na vida é envolver-se, pertencer e servir a algo maior que a si próprio, e viver conforme um propósito. Seligman (2012) indica que a felicidade é uma medida que está intimamente ligada com a sensação de satisfação com a vida vivida. Porém adverte que o bem-estar subjetivo é diferente do sentimento de Felicidade.

Para o autor a definição de Bem-Estar (*Well-being*) incorpora os três aspectos que definem a felicidade e amplia com as dimensões “realização e relacionamentos positivos”. Seligman (2012) discute que a vida do trabalho e a vida dos indivíduos não se resumem a felicidade ou infelicidade. Tão pouco é possível afirmar que o Bem-Estar é conquistado através de uma vida ‘feliz’. A vida agradável não é o que os homens buscam para si. As pessoas também buscam realizar-se como pessoas e relacionar-se com os demais. “Realizações pessoais” e “Relacionamentos” são perseguidos pelos sujeitos, fazendo parte do universo humano, independente de produzirem sensações hedônicas.

Para uma melhor compreensão o autor explica que “Relacionamentos Positivos” são a intenção de estar com as pessoas ou relacionar-se com outros indivíduos. O ser humano é um ser gregário por natureza, busca pertencer a um grupo e estar ligada a núcleos de pertença como amigos, família, etc. Já ‘Realização’ é compreendida pela busca do sucesso, da vitória, da conquista e do domínio por eles mesmos. Seligman (2012) relembra que as pessoas que perseguem a ‘Realização’ podem estar impregnadas de emoções, da busca pelo prazer ou mesmo com a intenção de dar sentido a sua vida. Contudo, “a realização (ou conquista) é buscada por ela própria, mesmo quando não produz emoção positiva, sentido ou relacionamentos positivos” (SELIGMAN, 2012, p. 23).

As palavras da Respondente 05 indicam esta busca de sentido e bem-estar encontrados no exercício de seu trabalho, conforme expresso por Seligman (2012): “Eu percebi que não

importa a complexidade do teu trabalho, quando tu te sentes bem, quando tu te identificas, qualquer atividade, qualquer tarefa que tu faças pode ser feita com dedicação e até com amor”.

A experiência na vida do trabalho das pessoas oferece o cenário para os indivíduos vivenciarem concretamente os relacionamentos entre os sujeitos e a realização pessoal, além da possibilidade de dotarem suas vidas de sentido, engajarem-se em um propósito e experimentarem emoções. Dado sua importância no contexto pessoal, e no resultado que a Felicidade e o Bem-Estar Subjetivo produzem nas empresas, como engajamento e comprometimento, a influência das pessoas deve ser preocupação relevante no ambiente organizacional (FISCHER, 2010; SELIGMAN, 2012; REGO; CUNHA, 2012).

A Respondente 04 expressa sua preocupação em pensar na influência das pessoas no resultado das organizações quando afirma que: “as pessoas são tudo no trabalho. Eu acho que uma organização não é nada (sem os funcionários), a parte psicológica de um funcionário, a motivação de um funcionário... porque um funcionário pode desmotivar uma equipe inteira, né? (...) as organizações cada vez mais vão ter que desenvolver o potencial dos funcionários para ter bons resultados”.

Apesar de existir produção acadêmica reforçando a importância na conquista de resultados organizacionais vinculados à valorização humana (FERNET et al., 2014; TREPANIER; FERNET; AUSTIN, 2013; GUNTERT, 2014; AVEY; LUTHANS; JENSEN, 2009; LUTHANS et al., 2010; SUN et al., 2012; MILLETTE; GAGNÉ, 2008; GILLET et al., 2013a; CUNHA; REGO, 2012), as falas dos entrevistados lembram que, em seus ambientes de trabalho, a preocupação não está direcionada para as pessoas na empresa. As citações dos respondentes 02, 03 e 05 retratam este cenário:

a) Respondente 02: “ [...] Eu notei que a gente deixa de lado! (referindo-se a sua equipe). Me dei conta que a gente fica muito no organizar o serviço e esquece de valorizar o serviço do outro.”

b) Respondente 03: “As empresas dizem queremos que vocês participem, deem suas sugestões... mas nem sempre tem um objetivo claro. Não é dado resultado, (pausa para pensar) querem pessoas proativas, mas se você quiser interferir demais parece que você quer se meter em coisas que não são da sua alçada ou do seu setor. ”

c) respondente 05: “No serviço público falta estrutura, falta gente, [...] a gente trabalha com sucata de computador, sem material, falta até caneta (...) e como eu me mantenho motivada com isto tudo? Eu comecei a pensar nisso, como eu me motivava lá (no trabalho). ”

Esta tendência a “deixar de lado as pessoas”, ou mesmo sem oferecer o mínimo de estrutura para que elas desenvolvam o seu trabalho, como apontado pela Respondente 05 na citação acima, é um aspecto que pode sofrer interferência do conflito entre Foco na Pessoa versus Foco na tarefa, que será abordado a seguir.

### **4.8.3 Tarefa x Pessoas**

A cisão entre tarefa versus pessoas é objeto de preocupação dos estudos na Administração. As palavras de Wheatley (2014, p. 187) expressam este contexto quando afirma: “É incrível como fazemos tantas coisas e quase nunca refletimos sobre o que acabamos de fazer.” As colocações da Respondente 03 e da Respondente 01 são bons exemplos deste aspecto:

- a) Respondente 03 - “é aquela velha história, né? Muito tempo fazendo questões operacionais e pouco tempo pensando e aí a gente começa a perceber que isto frustra.”
- b) Respondente 01 – “No momento que a gente para pra refletir sobre o trabalho da gente, a gente sai um pouco do piloto automático. Tu trabalha e tenta dar conta das tuas tarefas e muitas vezes nem está refletindo no que está fazendo”.

Esta separação entre tarefa e pessoas é tema abordado por Yukl (1989). O autor comenta que, por algumas décadas, entre 1930 a 1980, as discussões na área da Administração ficaram centradas neste binômio: Orientação voltada para a tarefa e orientação voltada para as pessoas. Contudo, os estudos não conseguiam responder satisfatoriamente o que realmente influenciava na eficácia das empresas. A partir deste impasse a pesquisa na Administração voltou-se para padrões de comportamento dos funcionários e a influência das lideranças nos resultados organizacionais. Atualmente existem correntes teóricas que apontam soluções complexas para estas questões.

Dentro da visão complexa, Wheatley (2014) explica a relação de interdependência que vivemos, onde as ações de um afetam o todo e o todo afeta a ação do um. Segundo a autora, as organizações vivem como se estivessem em mundos separados, dividido em departamentos, focados em tarefas, cargos e processos. Wheatley ressalta que é necessário enxergar o sistema que atuamos e como ele influencia nossa vida, nosso trabalho, nossa família, nosso planeta e como somos influenciados por todos esses sistemas. Resgatar a autorreflexão é a oportunidade que os sujeitos têm de enxergar o humano atuando na organização, através de suas tarefas e fazer um movimento de reconhecimento deste sistema vivo que vivemos.

Apesar dos estudos na área de Administração apontarem para preocupações sistêmicas onde as respostas estão na articulação complexa da análise do todo, as práticas gerenciais ainda se direcionam para soluções fragmentada da realidade (CHANLAT, 1999). A respondente 02 revela esta visão fragmentada no exercício do trabalho, quando fala que se deu conta de que estava focada na tarefa e não estava dando a devida atenção para as pessoas de sua equipe:

a) Respondente 02: “Eu notei que a gente deixa de lado! (a equipe de funcionários) me dei conta que a gente fica muito no organizar o serviço (Tarefa) e esquece de valorizar o serviço do outro.”

Esta cisão entre Tarefa e Pessoas mostra que ainda estamos desconsiderando o todo, desconsiderando o sistema que influencia e é influenciado a todo instante por vários elementos, inclusive pelas pessoas que o compõem (RECH, 2007, CAPRA; LUISI, 2014). Em épocas de rápidas mudanças, que exige das pessoas uma grande capacidade de adaptação, como nos lembra Capra (2002), as organizações ainda se estruturam através desta cisão, a partir de uma visão das partes, desconsiderando o todo.

As palavras das Respondentes 03 e 05 demonstram esta tendência fragmentada:

b) Respondente 03 – “Ao responder o teste ele te leva a pensar se algumas questões (pausa para pensar) que você está desempenhando estão condizentes com o teu cargo e até mesmo com a tua formação (...) isto frustra (...) Aquilo que eu busco, almejo não está dentro do meu cargo. Talvez eu precise buscar um cargo acima.

c) Respondente 05 – “A partir do teste eu fui parar para analisar realmente o que eu fazia de um outro ponto de vista. Não só daquele ponto de vista assim ó – vai lá faz o que te cabe e o resto não importa (...)”.

Conforme Gaulejac (2007) os homens são transformados em agentes a serviço da produção, predominando uma inversão de valores no mundo atual. Para o autor a função da empresa é fazer ligações sociais, é estar a serviço da coletividade. Mas a realidade atual reduz o homem a um recurso gerenciado pela ótica racional – econômica. Segundo o autor Gaulejac (2007, p. 81) “... o valor de cada um é medido em função de critérios financeiros”.

Csikszentmihalyi (2004) e Silva (2010) descrevem que o desafio da gestão atual é o de olhar as pessoas a partir de uma nova perspectiva dentro das empresas, não mais como recursos humanos que precisam ser controlados e regulados, mas como trabalhadores multidimensionais. Wheatley (2014) comenta esta questão quando escreve:

No trabalho, em tempos de incerteza, as linhas (significando limites) também ficam mais fortes. As funções ficam mais delineadas e os indivíduos são medidos apenas por seu trabalho, embora todas as tarefas e todos os problemas estejam ligados a

muitos outros. Á medida que a organização reivindica mais controle, as pessoas se retraem, fazendo apenas o que lhes dizem para fazer (WHEATLEY, 2014, p. 185).

As respondentes relataram que, como consequência ao processo de autorreflexão desencadeado pelo contato com os instrumentos PCQ-24 e MWMS, buscaram olhar as pessoas para além da posição de recursos humanos disponíveis para alcançar as metas organizacionais. Elas estavam dispostas a abrir espaço para as suas equipes pensarem não só na tarefa e nos processos, mas no sentido do trabalho e no envolvimento das pessoas em suas tarefas.

A respondente 01 deixa isto claro ao informar que, a partir das reflexões despertadas por este trabalho, passou a realizar reuniões com sua equipe com propósitos diferentes de outrora, que eram somente centrados em resultados e verificação de processos. A Respondente 01 revela sua intenção de olhar e dar espaço para a subjetividade das pessoas de sua equipe, retirando o foco exclusivo na tarefa e integrando outras perspectivas em suas reuniões. Verifica-se esta postura através de sua colocação:

a) Respondente 01: “(...) fiz reuniões como meu grupo de coordenações abordando mais questões humanas, de relações (...) não só se preocupar em fazer reuniões técnicas, de processo, de trabalho, do que está certo, do que não está. Procurar que eles (os coordenadores) também reflitam sobre o trabalho deles”.

Esta postura de considerar a dimensão humana, abordada pelos respondentes da pesquisa, permite identificar quais os motivos que levam os indivíduos a agir. Considerando os conceitos de Motivação apresentados neste trabalho, só é possível propiciar situações que motivem os funcionários quando se conhece seus objetivos e se considera seus valores, suas metas, seus desejos.

Em outras palavras, conforme Gagné et al. (2015), a motivação só pode ser pensada no ambiente organizacional quando se oportuniza aos indivíduos satisfazerem suas necessidades de autonomia, competência e vínculo. A motivação, como uma das quatro ideias norteadoras destacadas neste estudo exploratório, é destaque nos próximo item.

#### **4.8.4 Motivação para o Trabalho**

A motivação para o trabalho foi objeto de reflexão dos respondentes. As observações versaram sobre a automotivação e como motivar as equipes de trabalho. As palavras das Respondentes 04 e 05 ilustram este contexto:

a) Respondente 04 – “Responder os testes me fez refletir quanto à motivação. Como é que eu consigo me motivar e motivar as pessoas que estão sob minha coordenação. Não adianta eu querer motivar as pessoas se eu não sou motivada”.

b) Respondente 05 – “Uma das coisas que me motiva [...] as pessoas (da minha equipe) é pensar neles. Eles passam pelo mesmo estresse que eu, pelas mesmas coisas que eu [...] por isso, se eu conseguir me manter motivada e dar importância pro meu trabalho, eu acho, também pra eles, também se sentirão melhor [...]”.

Conforme Casado (2002), não há nenhuma empresa que desconsidere a necessidade de motivar seus empregados. Contudo, esta preocupação está alicerçada nas crenças da organização sobre o papel de seus funcionários para a empresa. A indagação que se faz necessária é descobrir qual a visão de homem que estão embasados os valores organizacionais.

Motivação, conforme descrito por Ryan e Deci (2000a) é a força que dota o indivíduo de energia para realizar algo. É aquilo que faz a pessoa agir, realizar, fazer. Muitas vezes este fazer é impulsionado por necessidades externas como medo de punição e necessidade de preservação. Mas, outras vezes, os motivos que levam o homem a agir estão intimamente ligados aos valores e propósitos individuais. Quando as empresas conseguem alinhar seus propósitos com os propósitos dos seus empregados, a motivação resulta em engajamento, em atitudes positivas e colaborativas que influenciam no resultado da empresa (GUNTERT, 2014; VAN DEN BROECK et al., 2012).

Apesar desta preocupação recorrente em motivar as equipes, os entrevistados demonstraram realizar esta tarefa sem um reconhecimento destas necessidades ou valores individuais. As reflexões anteriores sugerem que a visão predominante em relação aos funcionários, conforme apontado por Casado (2000) ainda está centrada na tarefa, no processo, nos objetivos da empresa e pouco considera a subjetividade e individualidade dos sujeitos. Desta forma, motivar as pessoas encontra um entrave importante: o desconhecimento e, portanto, a desconsideração da subjetividade e das razões que realmente motivam as pessoas.

Nas colocações das respondentes, ficam demonstradas as preocupações com o assunto motivação:

a) Respondente 04: “Por várias vezes, através das aulas e treinamentos na empresa, a questão motivação é refletida. Vêm à tona muito esses assuntos”.

b) Respondente 03: “Pensei que as empresas fazem atividades para manter as pessoas motivadas e engajadas, mas que são projetos pequenos, coisas que são pra dar uma ‘pincladinha’ [...] mas é a gente que tem que buscar. A empresa influencia, mas depende do psicológico da pessoa”.

Os estudos de Gagné et al. (2015) sobre as motivações para o trabalho tem como objetivo lançar luz sobre esta preocupação recorrente, envolvendo não só tentativas para comprometer as pessoas em suas tarefas, mas auxiliarem as organizações a entenderem o que realmente motiva as pessoas.

Wheatley (2014) salienta o ganho que as pessoas têm ao se permitirem ‘sair do piloto automático’ (como fala a respondente 01) e pensar sobre suas vidas:

Nessa cultura veloz, equacionamos produtividade com velocidade. O que pode ser feito mais depressa nos parece mais produtivo [...] Se pudéssemos parar por um momento e ver o que estamos perdendo com essa correria, acho que abandonaríamos esse mau negócio (WHEATLEY, 2014, p.192)

Este ato de parar para pensar, de tomada de consciência de si próprio, de sua individualidade e subjetividade é o sentimento que atravessa as quatro ideias geradoras deste estudo exploratório. As respondentes tiveram a oportunidade de refletir sobre si mesmas, buscando compreender a dinâmica complexa do trabalho, não somente as partes aparentes e fragmentadas da vida agitada dos tempos atuais. A partir desta possibilidade de autorreflexão e da tomada de consciência, elas puderam questionar suas caminhadas, reorientar e mudar o curso dos eventos. Desta maneira, seguir em frente, passa a ser uma apropriação da própria história e não um continuar sem sentido. Sendo assim, é possível resgatar a essência de ser uma pessoa: humana, subjetiva e complexa, e não um recurso a serviço das políticas econômico-sociais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca por novos paradigmas científicos, os estudos de Luthans sobre o Comportamento Organizacional Positivo apontavam um caminho promissor. Alicerçado na Psicologia Positiva de Seligman e Csikszentmihalyi (2000) e no desafio lançado pelo próprio Seligman no ano de 1998, que era o de resgatar os estudos da Psicologia para as potencialidades e virtudes dos indivíduos, Luthans e colegas (2002) voltaram suas pesquisas para o comportamento e as capacidades positivas dos funcionários, valorizando suas contribuições, suas aptidões e sua relevância na conquista dos resultados organizacionais.

Em outro contexto, mas também com a preocupação em resgatar a importância das pessoas nos resultados das empresas, Gagné et al. (2015) despendiam esforços em validar um instrumento que medisse o grau de Motivação dos sujeitos no trabalho.

Esta dissertação voltou-se para estas duas abordagens, Capital Psicológico e Motivação para o trabalho. Estas abordagens contemplam em seus fundamentos teóricos a dimensão da subjetividade humana, reposicionando as pessoas como tema central nas pesquisas sobre empresas eficazes.

Através destes dois recortes teóricos foi possível vislumbrar uma nova concepção da ciência que busca entender a realidade interligada e interdependente, valorizando o todo mais do que a soma das partes. Os estudos versam sobre valores intrínsecos, esperança, otimismo, resiliência e confiança. Os temas circundam a saúde emocional, o engajamento no trabalho, liderança autêntica, a importância de ambientes éticos e a valorização da consciência ecológica de respeito com o planeta que vivemos.

Apesar de estes estudos encontrarem uma barreira científica: a dificuldade de identificar, medir e gerenciar o aspecto subjetivo nas empresas (STEWART, 2002) os autores da teoria da Autodeterminação (SDT), ao abordar o tema Motivação para o trabalho (GAGNÉ; DECI, 2005) e os autores do Capital Psicológico (LUTHANS, 2002), dedicaram-se a desenvolver instrumentos que preenchessem esta lacuna nos estudos organizacionais.

O emprego dos instrumentos de pesquisa, PCQ -24 e MWMS, e a utilização destas duas abordagens teóricas distintas, pouco exploradas no Brasil, são contribuições desta dissertação. No que se refere à Teoria da Autodeterminação na relação com as organizações, poucos estudos envolvem esta abordagem no país. É pertinente explorar esta área de conhecimento, bem como o uso do instrumento psicométrico MWMS, que foi validado em nove países e sete línguas no ano de 2014, não existindo até a conclusão desta dissertação, artigos publicados que tenham utilizado esta ferramenta no cenário brasileiro. Em situação

semelhante ao MWMS, o instrumento PCQ-24 também é pouco utilizado em pesquisas do Brasil, possivelmente por estar vinculado há uma área de conhecimento acadêmico recente.

Considerando as duas correntes teóricas: Capital Psicológico e Motivação para o trabalho, as conclusões deste estudo poderão servir como norteadoras para trabalhos que desejem explorar as relações do comportamento humano nas empresas. Os dados encontrados e a utilização dos instrumentos PCQ-24 e MWMS, podem auxiliar novas pesquisas com intenção de estudar a dimensão da subjetividade dos indivíduos e suas influências no resultado das empresas e no contexto organizacional.

Ao tratar dos temas Motivação para o trabalho e Capital Psicológico, os autores Verleysen, Lambrechts e Van Acker, (2015) encontraram conceitos que expressam ideias semelhantes entre estas duas abordagens teóricas distintas. Conforme abordado em item anterior, para estes autores existe sinergia entre estas duas concepções. É possível verificar esta afirmação através das colocações de Gagné et al. (2015) quando discute a Motivação sob a luz das capacidades psicológicas dos indivíduos nas organizações e Luthans quando estuda o Capital Psicológico através da perspectiva da motivação das pessoas para o trabalho (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

Com a aplicação da pesquisa e análise dos resultados, este estudo pode confrontar estas duas áreas do conhecimento: o Capital Psicológico e Motivação para o trabalho. A análise das correlações corrobora a afirmação de que existe sinergia entre estas duas abordagens. Observa-se que as dimensões do *Psycap* têm relação positiva com os tipos mais autônomos de Motivação para o trabalho na amostra testada. Estes dados podem contribuir para aproximar os estudos destes dois campos teóricos do comportamento humano nas organizações, sendo esta outra importante contribuição desta dissertação.

Outros resultados encontrados neste estudo também contemplam aspectos que requerem maiores discussões e servem de base para novas pesquisas e validações. Por exemplo, ao relacionar o dado 'Função' com as dimensões pesquisadas, as conclusões indicaram que trabalhadores da área administrativa tenderam a apresentar maior Desmotivação no trabalho e maior necessidade de Motivações Externas para exercerem suas atividades laborais do que os da área assistencial. Da mesma forma, esta função administrativa apresentou diferença significativa, para menos, na dimensão Esperança em relação aos trabalhadores da outra área pesquisada.

Entre outros resultados desta pesquisa, que também merecem distinção, duas questões marcaram mais profundamente. A primeira delas foi identificar na amostra estudada que pessoas com grau de escolaridade com curso superior completo apresentavam maior motivação

para o trabalho e maior nível de Capital Psicológico. A relação entre esta variável com os tipos de Motivação para o trabalho resultou na constatação de que a escolaridade afeta os níveis de motivação. Os dados sugerem que indivíduos com graduação completa têm maior Motivação e menor Desmotivação no trabalho que os indivíduos sem curso de graduação completo.

No tocante à abordagem sobre Motivação para o trabalho, Gagné et al. (2015) identifica que a motivação interna está ligada à possibilidade de o sujeito integrar a atividade do seu trabalho aos valores pessoais, dotando-o de significado. Indivíduos com graduação completa podem ter a tendência a dotar suas tarefas laborais de maior sentido pessoal que os indivíduos sem esta escolarização.

No que se refere às dimensões do Capital Psicológico, quanto maior a escolaridade maior o nível de *Psychap*. As dimensões Eficácia e Otimismo apareceram com as maiores diferenças entre estas duas categorias.

Relembrando a definição de *Psychap* como um ‘estado’ de desenvolvimento psicológico positivo, caracterizado pelo indivíduo ter um conjunto de atributos: autoeficácia: ser confiante e autoeficaz, de modo a manter o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiantes; otimismo: efetuar atribuições positivas sobre os acontecimentos presentes e futuros; esperança: perseverar em relação aos objetivos e, se necessário, redirecionar as formas de alcançar as metas para ter sucesso; resiliência: superar-se e voltar ao estado emocional normal perante problemas e adversidades (LUTHANS; YOUSSEF, 2007), apontam para uma possível interpretação de que a formação escolar auxilia no desenvolvimento de habilidades positivas da personalidade nas dimensões Confiança, Esperança, Resiliência e Otimismo.

Falando especificamente da dimensão Resiliência e escolaridade, pessoas com graduação incompleta, ensino médio e ensino fundamental apresentaram média de 4,88 neste fator. Este índice, apesar de próximo de 5, pode sugerir que a capacidade de recuperar-se de situações adversas no trabalho, de adaptar-se a mudanças, de possuir flexibilidade e criatividade está menos desenvolvida que as demais capacidades psicológicas positivas (LUTHANS, 2002; YOUSSEF; LUTHANS, 2007).

Estes dados recolhidos no presente estudo justificam um novo olhar para identificar a relevância destas constatações no contexto organizacional, apresentando contribuições significativas desta pesquisa.

No tocante ao estudo qualitativo, as entrevistas revelaram que o processo de responder aos instrumentos PCQ – 24 e MWMS conduziram a uma ação reflexiva sobre o trabalho, motivações pessoais, crenças nas pessoas e no sentido que a atividade laboral ocupava na vida pessoal. As cinco respondentes referiram que, a partir do contato com os testes, desencadearam

um movimento interno de tomada de consciência sobre seu fazer e sobre suas atividades, modificando algumas posturas que estavam cristalizadas pela falta de oportunidade ou falta de tempo de pararem para pensar sobre suas vidas e seus trabalhos.

O pensamento que insistiu em afligir a pesquisadora foi se estes mesmos movimentos de reflexão e tomada de consciência também ocorreram com outros respondentes da amostra quantitativa original. Houve reflexos desta pesquisa na vida dessas pessoas? Ocorreu alguma contribuição positiva para esses indivíduos? Acontecerão desdobramentos a partir da participação desta atividade acadêmica?

Independente de alcançar respostas para estas indagações permaneceu a certeza de que não existe pesquisa científica que não traga alguma consequência para seus participantes. A partir destas demandas, fica a esperança de que aqueles que participaram deste estudo possam ter sido tocados, conduzindo-os a refletir um pouco mais sobre sua humanidade e subjetividade nas organizações. Embora, em princípio não tenha havido intenção de provocar alguma reação dos sujeitos envolvidos na pesquisa, toda ação que envolve o pensar e o refletir é bem-vinda.

A oportunidade de ter realizado um estudo que situa a importância do fator humano nas organizações abarcando os aspectos da subjetividade e comportamento humano, reforça o princípio de que quanto mais avançarmos em estudos com temas desta natureza, maior a possibilidade de tomada de consciência da importância dos seres humanos no sistema complexo que vivemos (SANTOS, 2007).

Seguindo a lógica de Seligman (2000), quando solicitou aos pesquisadores equilibrarem a balança dos estudos científicos que estavam centrados mais na negatividade e nos problemas, estudos e pesquisas que valorizem as potencialidades positivas das pessoas contribuem para repensar a lógica administrativa, resgatando a valorização da vida e na construção de uma prática de gestão solidária e ética (CUNHA; REGO, 2012). Um número maior de pesquisas com este enfoque positivo poderá conduzir as demais pessoas a concluírem que: - “se tanta gente fala sobre esses assuntos é porque ele deve ser importante pra gente refletir” (citação da entrevista da Respondente 04 – pesquisa Exploratória qualitativa desta dissertação).

Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo principal ‘Verificar a relação existente entre os tipos de Motivação para o Trabalho e as dimensões do Capital Psicológico em organizações de saúde do RS’. Através das técnicas estatísticas na amostra analisada, foi possível confirmar a relação positiva entre as quatro dimensões do Capital Psicológico e os dois tipos de Motivação para o Trabalho, ou seja, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca, bem como a relação negativa da Desmotivação com o *Psycap*.



## 6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No decorrer do processo de pesquisa muitas questões foram levantadas como consequência dos resultados analisados que merecem um olhar mais atento, gerando oportunidades de pesquisas futuras. Serão destacadas nesta sessão algumas limitações percebidas neste estudo, bem como sugestões de abordagens para uma maior exploração dos temas que foram apresentando inquietações e indagações ao longo desta pesquisa acadêmica.

A primeira inquietação que surgiu diz respeito aos escassos estudos, no Brasil, com a utilização dos instrumentos empregados neste trabalho. Grande parte das pesquisas publicadas com o MWMS e PCQ-24 foram realizadas nos Estados Unidos e Europa, tendo como referência uma cultura diferente da brasileira. Desta forma, não foi possível comparar os resultados desta dissertação com outras amostras de trabalhadores do país.

Outra questão abordada durante a coleta de dados foi a inviabilidade de apontar se as dimensões do Capital Psicológico e da Motivação para o trabalho sofrem interferências de fatores como cultura, clima e comunicação organizacional. Apesar de não ser foco desta pesquisa, estas variáveis podem influenciar nos resultados analisados.

Uma constatação percebida nesta dissertação foi a relação entre Motivação para o trabalho e Capital Psicológico com grau de instrução. Este dado apontou para implicações teóricas e práticas que demandam um estudo empírico, explorando a relação entre esta variável e as dimensões destes construtos.

A pesquisa exploratória – qualitativa também trouxe elementos que não haviam sido contemplados durante o planejamento desta dissertação. Segundo os respondentes, ao concluírem o preenchimento dos questionários propostos, foi despertado um movimento de autorreflexão e de tomada de consciência sobre seu trabalho e sua vida como um todo. Estas questões merecem um olhar mais atento, que possa identificar este desdobramento a partir do contato com os instrumentos de pesquisa bem como as consequências do processo reflexivo e da tomada de consciência no comportamento humano nas organizações.

Outra limitação é a aplicação da pesquisa circunscrita aos trabalhadores da área da saúde. A replicação da mesma junto a profissionais de outros setores pode tornar possível a generalização e ampliação dos resultados.

## 7 PESQUISAS FUTURAS

Com base nas limitações desta dissertação serão sugeridas algumas alternativas para pesquisas futuras. A primeira oportunidade que se apresenta é o estudo das subjetividades nas organizações sob a perspectiva da autoconsciência, da autorreflexão dos trabalhadores ou das motivações pessoais para o trabalho. Para tal estudo, recomenda-se a utilização dos instrumentos PCQ-24 e MWMS que demonstram ser uma ferramenta oportuna para explorar estas dimensões.

Existe, também, a oportunidade de desenvolver estudos empíricos que utilizem os instrumentos PCQ – 24 e MWMS junto a amostras de trabalhadores em segmentos diferentes da saúde como, por exemplo, indústria, comércio, educação. Desta maneira será possível conhecer o nível de Capital Psicológico e Motivação para o trabalho em outras populações. Recomenda-se utilizar o instrumento estatístico de Regressão, considerando as variáveis da Motivação para o trabalho como dependentes e as variáveis do Capital Psicológico como independentes.

Outra oportunidade na exploração estatística destes construtos é testar as inter-relações entre as dimensões do Capital Psicológico e da Motivação para o trabalho dentro de um modelo teórico a partir de equações estruturais.

O estudo de variáveis que possam interferir nos níveis de Capital Psicológico e Motivação para o trabalho são articulações possíveis de serem analisadas, cruzando os resultados destas dimensões com outros aspectos das organizações como clima, cultura, função ocupacional, comunicação organizacional ou com aspectos individuais como idade, tipo de formação, características de personalidade, entre outros.

Uma variável que merece ser explorada é a relação entre graduação completa e nível de Capital Psicológico e Motivação para o trabalho, lembrando a evidência apontada pela análise dos dados de que pessoas com nível superior completo têm maior Motivação e menor Desmotivação no trabalho e níveis mais elevados de *Psycap* do que os indivíduos sem curso de graduação.

O Capital Psicológico e a Motivação para o trabalho, segundo a teoria da Autodeterminação, bem como os instrumentos de medida destes fatores, são temas relativamente novos no campo do comportamento organizacional. Estes assuntos, além de trazerem o foco para importância das pessoas para a organização precisam ser mais bem estudados e explorados no ambiente acadêmico e no ambiente organizacional. Assim, mostra-se promissora uma maior utilização dos instrumentos de pesquisas preconizados por estas

abordagens em estudos futuros, sejam eles o MWMS desenvolvido por Gagné et. al., (2014), o PCQ-24, o PCQ – 12 e o I - PCQ referidos nos escritos de Luthans, Youssef-Morgan e Avolio, (2015).

A sinergia dos temas Motivação para o trabalho e Capital Psicológico, apontada pelo artigo dos autores Verleysen, Lambrechts, e Van Acker, (2015), e os resultados alcançados nesta dissertação podem promover novas investigações com o intuito de relacionar estas duas abordagens teóricas. Sugerem-se estudos bibliográficos em profundidade para explorar a relação de conceitos e conteúdos destas duas concepções teóricas.

Assim sendo, que as perspectivas desenvolvidas nesta dissertação possam inspirar outros trabalhos a explorarem os contextos subjetivos, colaborando, conforme sugerido por Seligman (1998), para deixar a “balança” de estudos mais equilibrada para o lado da positividade dos indivíduos, visando reconhecer e promover as contribuições dos seres humanos nos contextos organizacionais.

## 8 REFLEXÃO PESSOAL

Ao finalizar este trabalho e revisá-lo seguiram-se momentos de autorreflexão e avaliação do processo vivido. A dissertação, como atividade, não estava isolada dentro de um contexto específico, mas integrava à caminhada profissional iniciada há mais de 20 anos. Neste movimento autorreflexivo emergiu o desejo de compartilhar com o leitor as considerações pessoais realizadas neste processo pessoal, conforme apresentado a seguir.

Quando do ingresso na vida profissional, a carreira de Psicologia parecia ser uma opção coerente para aqueles que optavam em voltar-se para a valorização das pessoas. Depois de alguns anos exercendo Psicologia Clínica, o trabalho na área organizacional, através dos setores de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, apresentou-se como uma oportunidade em continuar exercendo a Psicologia dentro deste mesmo espírito de promoção dos indivíduos.

Porém, os objetivos organizacionais para esta função estavam relacionados à maximização financeira, organização de processos, potencialização de recursos, apresentação de resultados em tabelas e números que pareciam ser as únicas ferramentas capazes de explicar o desempenho dos funcionários para a alta gestão. Provavelmente por isso, aos poucos, os conceitos da Psicologia ficavam cada vez mais distantes do dia-a-dia do setor de Recursos Humanos, onde preponderava a lógica racional-objetiva das organizações.

Neste momento da carreira, as preocupações com as pessoas e com sua felicidade pareciam visões deslocadas e imaturas para um profissional “sério” de Gestão de Pessoas dentro das organizações. Neste caso específico, as ideias humanistas foram cedendo espaço para a lógica econômica, pautada basicamente por lucros e resultados.

Na busca por especialização e aperfeiçoamento pareceu natural optar pela área de Gestão e Administração, com a certeza de que, neste lugar de conhecimento, finalmente seria possível aprender sobre como funcionam as empresas de sucesso. A crença principal estava centrada que o profissional competente era aquele que seguia a lógica racional, impessoal e econômica.

Mas com surpresa, foi no curso de Pós-Graduação em Administração que a essência da primeira escolha profissional foi reencontrada. Ao buscar assuntos de pesquisa, os alunos tinham a oportunidade de se deparar com professores e mestres preocupados em resgatar a importância das pessoas nas organizações. Nas aulas e nos artigos acadêmicos eram apresentados estudos e pesquisas com autores renomados, em centros e universidades de referência mundial, discutindo a necessidade de resgate dos valores humanos e da importância da subjetividade na vida das empresas.

Com as leituras das obras de Chanlat (1999), Capra (2002) e Wheatley (2014) foi aumentando o contato com abordagens que refletiam sobre a necessidade de mudança de paradigma da lógica econômica-racional atual para uma lógica sistêmica, ecológica e complexa que contempla as pessoas como seres indivisíveis, nas suas relações e interações com o meio que vivem. Neste cenário, os escritos da Psicologia Positiva apontaram o caminho para estruturar a pesquisa acadêmica.

A participação na Pós-Graduação de Administração transformou-se, então, em “conhecimento vivido”, ou seja, em uma oportunidade de crescimento intelectual e pessoal de valor inestimável. Através deste trabalho foi possível resgatar valores pessoais e alcançar a motivação interna. Foi analisando os dados e escrevendo a dissertação que os sentimentos de autoeficácia foram testados. Vencendo cada etapa do projeto de estudo o estado positivo Esperança se desenvolvia. O Otimismo precisou ser resgatado em alguns momentos mais tensões do processo. E finalmente a Resiliência foi trabalhada em cada tentativa de avançar no trabalho.

Por todas estas questões surge a gratidão pelo tempo vivido e pelas pessoas encontradas neste processo que fortaleceu e desenvolveu o Capital Psicológico e a Motivação Intrínseca desta pesquisadora.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, A. C.; CAETANO, A.; CUNHA, M. P. O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 3, set. 2013.
- ANTUNES, A. C.; CUNHA M. P. Capital Humano e Capital Psicológico. In GONÇALVES, S. (org) **Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas**. Pactor: Lisboa, 2014
- APPEL-SILVA, M.; WELTER WENDT, G.; ARGIMON, I. A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 2, p. 351-369, 2010.
- AVEY J. B. et al.. Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. **Human Resource Development Quarterly**, v.22, n. 2, 2011.
- AVEY, J. B. et al. Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 15, n. 1, p. 17-28, 2010.
- AVEY, J. B. The left side of psychological capital new evidence on the antecedents of psychap. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 21, n. 2, p. 141-149, 2014.
- AVEY, J. B.; LUTHANS, F.; JENSEN, S. M. Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. **Human Resource Management**, v. 48, n. 5, p. 677-693, 2009.
- AYRES, M. et al. **Aplicações estatísticas nas áreas das ciências bio-médicas**. Instituto Mamirauá, Belém, 2007.
- AZANZA, G. et al.. Capital psicológico positivo: validación del cuestionario PCQ en España. **Anales de Psicología**, v. 30, n. 1, p. 294-301, 2014.
- BALDISSERA, R. Organizações como Complexus de Diálogos, Subjetividade e Significação. In:KUNSCH, M. M. K.). (ORG.) **A comunicação como Fator de Humanizações das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora – série Pensamento e prática; v. 3, 2010.
- BANDURA, A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, v.84, p.191-215, 1977.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão– CESUC**, ano 4, n. 06, 2002.

- CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Gestão de Pessoas em Hospitais. In: NETO G. V.; MALIK, A. M. **Gestão em Saúde**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011.
- CAPRA, F. **Conexões Ocultas**: ciência para uma vida sustentável. Editora Cultrix, 2002.
- CAPRA, F., LUISI, P. L. **A Visão Sistêmica da Vida**: Uma Concepção Unificada e suas Implicações Filosóficas, Políticas, Sociais e Econômicas. São Paulo: Cultrix, 2014.
- CARVER, C.S.; SCHEIE, M. F.; SEGERSTROM, S. C. Optimism. **Clinical Psychology Review**, v. 30, p. 879–889, 2010.
- CASADO, T. **A motivação e o trabalho**. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, p. 247-258, 2002.
- CHANLAT, J. L. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHANLAT, J. L. Entrevista: Jean-François Chanlat. **GVExecutivo**, v. 07, n. 1, p. 65 -69, 2008.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 5º ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- COUTU, D. L. How resilience works. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 46-56, 2002.
- CRAWFORD, E. R.; LEPINE, J. A.; RICH, B. L. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 5, p. 834, 2010
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Gestão qualificada**: a conexão entre felicidade negócio. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DAWKINS, S. et al.. Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of psychological capital. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 86, n. 3, p. 348-370, 2013.
- DE GEUS, A. **The living Company**: Strategies for Growth. Boston: Harvard business review, 1998.
- DE OLIVEIRA BORGES, L.; ALVES FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de psicologia**, v. 6, n. 2, p. 177-194, 2001.
- FÁVERO, L.P. et al. **Análise de Dados**: Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FERNET, C. et al. How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 22, n. 2, p. 123-137, 2013.
- FONTANELLA, B. J.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas [Saturation sampling in qualitative health research: theoretical contributions]. **Cad saúde pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FORGEARD, M. J. C. SELIGMAN M. E. P. Seeing the glass half full: A review of the causes and consequences of optimism. **Pratiques Psychologiques**, v. 18, p. 107–120, 2012.

FREIRE, A. C.; DE FREITAS, L. S.. A aplicação da teoria da expectância de vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos. In: **Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro**. Universidad de La Rioja, 2007.

GAGNÉ, Marylène et al. The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 24, n. 2, p. 178-196, 2015.

GAGNÉ, M.; DECI, E.L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

GEMELLI, S. F. **Investimentos em educação do capital humano na empresa Fras-le, indústria metal mecânica, sob a ótica dos funcionários e dos gestores**. Dissertação (Mestrado) 135 f.- Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo. Atlas, 1999.

GILLET, N. et al. Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. **Journal of Advanced Nursing**, v. 69, n. 11, p. 2560-2571, 2013a.

GILLET, N. et al. Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. **Professional Psychology: Research and Practice**, v. 44, n. 1, p. 46, 2013b.

GUNTERT, S. T. **The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work**. Motivation and Emotion, p. 1-14, 2014.

HAIR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman, 2009.

HUTZ, C. S. (org). **Avaliação em Psicologia Positiva**. Artmed: São Paulo, 2014.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistics**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1988.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. The Guilford Press New York: London, 2011.

KOTTER, J. P.; SERRA, A. C. C. **Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação**. Mudança: Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LANKSHEA R, C., KNOBEL, M. **Pesquisa Pedagógica**: do projeto à implementação. Porto Alegre: Artemed, 2008.

LEAL, E. A.; MIRANDA, G. J.; CARMO, C. R. S. Teoria da autodeterminação: uma análise da motivação dos estudantes do curso de ciências contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 24, n. 62, p. 162-173, 2013.

LIU, L. et al. The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians: a cross-sectional study. **BMC Public Health**, v. 12, n. 1, p. 1-8, 2013(a).

LIU, L. et al. Positive resources for combating depressive symptoms among Chinese male correctional officers: perceived organizational support and psychological capital. **BMC psychiatry**, v. 13, n. 1, p. 1-9, 2013(b).

LUTHANS, B. C.; LUTHANS, K. W.; AVEY, J. B. Building the leaders of tomorrow: The development of academic psychological capital. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, p. 1-9, 2013.

LUTHANS, B. C.; LUTHANS, Kyle W.; JENSEN, S. M. The impact of business school students' psychological capital on academic performance. **Journal of Education for Business**, v. 87, n. 5, p. 253-259, 2012.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Emerging Positive Organizational Behavior. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 321-349, 2007.

LUTHANS, F. et al. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel Psychology**, v. 60, n.3, p. 541-572, 2007.

LUTHANS, F. et al.. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. **Human Resource Development Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 41-67, 2010.

LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M.; AVOLIO, B.J. **Psychological Capital and Beyond**. New York: Oxford, 2015.

LUTHANS, F. et al. Psychological capital development: Toward a micro-intervention. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, p.387-393, 2006.

LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 6, p. 695-706, 2002.

LUTHANS, F.; AVOLIO B. J. Brief Summary of Psychological Capital and Introduction to the special Issue. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v.21, n.2, p. 125-129, 2014.

LUTHANS, F.; AVEI, J. B.; PATERA, J.L. Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. **Academy of Management Learning & Education**, v.7, n.2, p. 209-22, 2008.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 2, p. 143-160, 2004.

MACEDO, R. **Capital Psicológico**: um estudo sobre o Significado de suas Dimensões. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Coimbra, Programa de Pós-Graduação em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Foco na decisão. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARTINEZ, L. F. et al. A esperança é a última a morrer? Capital psicológico positivo e presentismo. **Comportamento organizacional e Gestão**, v. 13, n. 1, p. 37-54, 2007.

MASTEN, A. S.. Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises. **Development and psychopathology**, v. 19, n. 03, p. 921-930, 2007.

MCLARNON, M. JW; ROTHSTEIN, M. G. Development and initial validation of the Workplace Resilience Inventory. **Journal of Personnel Psychology**, v. 12, n. 2, p. 63, 2013.

MILLETTE, V.; GAGNÉ, M. Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. **Motivation and Emotion**, v. 32, n. 1, p. 11-22, 2008.

MYERS, D. G. The funds, friends, and faith of happy people. **American psychologist**, v. 55, n. 1, p. 56, 2000.

PERVIN, L. A.; OLIVIER P. J.. **Personalidade**: teoria e pesquisa. 8.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PUREZA, J. R. et al.. Psicologia positiva no Brasil: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Terapia Cognitiva**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 109-117, 2012.

RECH, J. **Intranet**: compondo a rede autopoiética da organização complexa- Porto Alegre, 2007. Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação Social. Programa de Pós-Graduação Comunicação Social. PUCRS

REGO, A. et al. Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 3, p. 429-437, 2012.

REGO, A.; CUNHA, M. P. Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work-family conciliation. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 14, n. 3, p. 334, 2009.

REGO, A. Climas de justiça e comprometimento organizacional. **Revista Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 27-60, 2003.

REGO, A.; CUNHA, M. P. They need to be different, they feel happier in authentizotic climates. **Journal of Happiness Studies**, v. 13, n. 4, p. 701-727, 2012.

ROTH, P. L. Missing data: A conceptual review for applied psychologists. *Personnel psychology*, v. 47, n. 3, p. 537-560, 1994.

RYAN, M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, v. 25, n. 1, p. 54-67, 2000a.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68, 2000b.

SANTOS, C. **Estatística descritiva**: manual de autoaprendizagem. Lisboa, Edições Silabo, 2007.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **Teorias da personalidade**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SELIGMAN, M. **Building Human Strength**: Psychology's forgotten Mission. *APA Monitor*, 1998.

SELIGMAN, M. **Florecer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

SELIGMAN, M. **Learned Optimism**. New York: Alfred A. Knopf, 1991.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive Psychology: an introduction. *Journal American Psychologist*, v.55, n.1, p. 5-14, 2000.

SHARMA, S. **Applied Multivariate Techniques**. New York: Wiley, 1996.

SILVA, P. S. C. Organizações como Complexus de Diálogos, Subjetividade e Significação. In: KUNSCH, M. M. K. (ORG.) **A comunicação como Fator de Humanizações das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora – série Pensamento e prática, 2010.

SIQUEIRA, M. MARTINS, M. C. SOUZA, W. Capital Psicológico no trabalho. In: SIQUEIRA, M. (org) **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SNYDER, C. R. et al.. The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 60, n. 4, p. 570, 1991.

SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. J. **Psicologia Positiva**: uma abordagem científica e prática das qualidade humanas. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOARES, N. S. **Educação Transdisciplinar e a arte de aprender**: a pedagogia do autoconhecimento para o desenvolvimento humano. Salvador: Edufba, 2007.

STAJKOVIC, A., & LUTHANS, F. Social cognitive theory and self efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, v.26, p. 62–74, 1998.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SUN, T. et al. The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach. **Journal of Advanced Nursing**, v. 68, n. 1, p. 69-79, 2012.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. New York: Allyn and Bacon. 2001.

TAKANO, S. M. L. **Percepções de sofrimento psíquico elaborado por profissionais de enfermagem**. 2012. 60 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Medicina de Botucatu, 2012.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOOR, S.R.; OFORI, G.. Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 136, n. 3, p. 341-352, 2009.

TRÉPANIÉ, S.G.; FERNET, C.; AUSTIN, S.. The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: A two sample study. **Motivation and Emotion**, v. 37, n. 1, p. 93-105, 2013.

VAN DEN BROECK, A. et al. Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 19, n. 6, p. 735, 2012.

VERLEYSEN, B.; LAMBRECHTS, F.; VAN ACKER, F. Building Psychological Capital With Appreciative Inquiry: Investigating the Mediating Role of Basic Psychological Need Satisfaction. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.51, n.1, p.10–35, 2015.

WANG, Y. et al. Work-family conflict and burnout among Chinese female nurses: the mediating effect of psychological capital. **BMC Public Health**, v. 12, n. 1, p. 915, 2012.

WHEATLEY, M. J. **Liderança para Tempos de Incerteza: a Descoberta de um Novo Caminho**. 4º ed. São Paulo: Cultrix, 2014.

YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience. **Journal of Management**, v. 33, n. 5, p. 774-800, 2007.

YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. **Positive psychological capital in the workplace: Where we are and where we need to go**. Designing positive psychology: Taking stock and moving forward, p. 351-64, 2011.

YOUSSEF-MORGAN, C. M. Advancing OB Research An Illustration Using Psychological Capital. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v.21, n.2, p.130-140, 2014.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**, 3ª ed. Englewood Cliffs, NJ: prentice-Hall, 1994.

ZHANG, X. et al. A structured reading materials-based intervention program to develop the psychological capital of Chinese employees. **Social Behavior and Personality: an International Journal**, v. 42, n. 3, p. 503-515, 2014.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

**Universidade de Caxias do Sul – UCS**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

### **RELAÇÕES ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE DO RIO GRANDE DO SUL**

**Pesquisador Responsável: Andréa Cristina Fermiano Fidelis**  
**contato: acffidelis@ucs.br**

#### **RELAÇÕES ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO E MOTIVAÇÃO**

Caro profissional da saúde,

Estamos realizando uma pesquisa sobre a relação entre Motivação e Capital Psicológico dos trabalhadores. Motivação é aquilo que move as pessoas para agir e Capital Psicológico são as capacidades psicológicas positivas de um indivíduo.

Peço sua colaboração para responder este questionário, pois a análise das respostas vai ajudar a conhecer os fatores que influenciam a motivação das pessoas no trabalho.

Os dados são sigilosos, pois nosso interesse está nas respostas como um todo.

Abaixo estarão dois testes objetivos: 1º Capital Psicológico e 2º Motivação. Responda todas as questões da forma que represente sua opinião.

#### **CAPITAL PSICOLÓGICO**

Apresentamos abaixo afirmações que descrevem o modo como pode ver-se a si próprio **neste momento**. Use a escala seguinte para indicar o grau em que concorda ou discorda de cada uma das afirmações.

<b>Discordo Completamente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem discordo, Nem concordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Completamente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

<b>Afirmações</b>	<b>Respostas</b>						
1. Sinto-me confiante em analisar uma solução para um problema de longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto-me confiante ao estabelecer contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.	1	2	3	4	5	6	7
6. Sinto-me confiante para apresentar informações a um grupo de colegas.	1	2	3	4	5	6	7
7. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	1	2	3	4	5	6	7
8. Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com grande energia.	1	2	3	4	5	6	7
9. Para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem sucedida no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Neste momento, estou alcançando os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	1	2	3	4	5	6	7
13. Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.	1	2	3	4	5	6	7
14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir/administrar bem as dificuldades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	1	2	3	4	5	6	7
16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais estressantes no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
19. Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.	1	2	3	4	5	6	7
20. Se algo de mal pode me acontecer no trabalho, isso acontecerá.	1	2	3	4	5	6	7
21. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	1	2	3	4	5	6	7
22. No trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro.	1	2	3	4	5	6	7
23. No trabalho, as coisas nunca me correm como eu gostaria.	1	2	3	4	5	6	7
24. Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo.	1	2	3	4	5	6	7

## MOTIVAÇÃO

Agora vamos responder a escala sobre motivação no trabalho.

No presente questionário é utilizada a palavra "**trabalho**" significando tanto as situações de exercício de uma profissão por conta própria, como as situações de emprego por conta de terceiros. Responda conforme se aplica à sua situação. Considere que não há respostas certas ou erradas. Interessa que responda conforme se aplica mais ou menos à sua situação. Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão: **Por que motivo você se esforça ou se esforçaria no seu trabalho/emprego atual?**

Discordo Completamente	Discordo	Discordo parcialmente	Nem discordo, Nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente	
1	2	3	4	5	6	7	
Afirmações				Respostas			
1-Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.	1	2	3	4	5	6	7
2-Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.	1	2	3	4	5	6	7
3-Eu não sei por que estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.	1	2	3	4	5	6	7
4-Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1	2	3	4	5	6	7
5-Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1	2	3	4	5	6	7
6-Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1	2	3	4	5	6	7
7-Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...)	1	2	3	4	5	6	7
8-Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho poderão me oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...)	1	2	3	4	5	6	7
9-Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente.	1	2	3	4	5	6	7
10-Porque preciso provar a mim mesmo(a) que consigo.	1	2	3	4	5	6	7
11-Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a).	1	2	3	4	5	6	7
12-Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a).	1	2	3	4	5	6	7
13-Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a).	1	2	3	4	5	6	7
14-Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15-Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
16-Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
17-Porque fazer o meu trabalho me diverte.	1	2	3	4	5	6	7
18-Porque o que faço no meu trabalho é estimulante.	1	2	3	4	5	6	7
19-Porque o trabalho que faço é interessante.	1	2	3	4	5	6	7

**Dados Demográficos:****Sexo:**

- masculino  feminino

**Idade:**

- até 24 anos  entre 25 anos e 35 anos  
 Entre 36 anos e 45 anos  Acima de 46 anos

**Grau de instrução:**

- Ensino fundamental completo  Ensino médio completo  
 Ensino superior em andamento  Ensino superior completo

**Função**

**Assistencial** (profissionais que atuam junto ao paciente, interferindo diretamente no tratamento do mesmo, tal como: Médico, Enfermeiro, Nutricionista, Farmacêutico, Psicólogo, Fisioterapeuta, Técnico em Enfermagem, Técnico em Radiologia, Técnico em Coleta, etc.)

**Administrativo** (Profissionais que atuam em atividades indiretas à assistência, mas que complementam o serviço nas organizações em saúde, tal como: Direção, Recursos Humanos, Financeiro, Faturamento, Recepção, Laboratórios, Farmácia Interna, Suprimentos, Compras, Manutenção, Higienização, Cozinha e Nutrição hospitalar, etc.).

**Tempo de empresa: Há quanto tempo você trabalha nesta empresa de saúde?**

- menos de 01 ano  entre 03 anos a 07 anos e 11 meses  
 entre 01 ano a 02 anos e 11 meses  acima de 08 anos

**OBRIGADA POR SUA COLABORAÇÃO!**



## ANEXO A – DOCUMENTO DE PERMISSÃO MIND GARDEN

Translation Agreement Number TA-502  
 Psychological Capital Questionnaire (PCQ) – Self Only Form - All 24 items – Brazilian Portuguese  
 Requestor/Translator: Andréa Fidelis



### Permission Agreement for Research Edition Use and Translation

Agreement Requested: **June 14, 2015**  
 Invoice Number: **N/A**  
 Invoice Date: **N/A**

Translation Agreement Number: **TA-502**  
 Translation Agreement Number assigned: **June 18, 2015**

**Andréa Fidelis**  
 UCS  
 acris.fidelis@gmail.com

**IMPORTANT: UPON COMPLETION OF YOUR TRANSLATION PLEASE SEND TWO ELECTRONIC COPIES (MS WORD AND PDF) TO MIND GARDEN ([info@mindgarden.com](mailto:info@mindgarden.com)).**

In response to your request of **June 22, 2015**, upon concurrent receipt by Mind Garden, Inc., of two copies of this signed Research Edition Translation Agreement, permission is hereby granted to you to perform a Research Edition Translation of the **Psychological Capital Questionnaire (PCQ) – Self Only Form – All 24 items** into **Brazilian Portuguese** for research use only within your Research. Reproductions will be made within one year's time and you may reproduce the number of copies that you purchased as translated only. This Research Edition Translation Agreement shall automatically terminate on **June 24, 2016** or upon violation of this Agreement including, but not limited to, failure to pay the Reproduction Fee or by failure to sign and return two copies of this Agreement within 60 days from **June 24, 2015**. Mind Garden will send you back one of the signed copies, signed by a Mind Garden representative for your records.

**The permission for use and translation granted hereunder is specifically limited as specified in this agreement.**

**The permission for use and translation granted hereunder shall be for research use of printed material only.**

**The permission for use and translation granted hereunder specifically excludes the right to reproduce translated materials in a publication.**

This Use and Translation Agreement shall be subject to the following conditions:

Any material translated must contain the following credit lines:

**Translation Agreement Number TA-502  
Psychological Capital Questionnaire (PCQ) – Self Only Form - All 24 items – Brazilian Portuguese  
Requestor/Translator: Andréa Fidelis**

"Research Edition Translation **TA-502 Psychological Capital Questionnaire (PCQ) – Self Only Form – All 24 items** performed by **Andréa Fidelis** on this date 10/01/2016. Translated into **Brazilian Portuguese** and reproduced by special permission of the Publisher Mind Garden, Inc, [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com) from **Psychological Capital Questionnaire** by **Fred L. Luthans, Bruce J. Avolio & James A. Avey**. Copyright © 2007 by **Fred L. Luthans, Bruce J. Avolio & James A. Avey**. **All rights reserved in all media**. Further reproduction is prohibited without the Publisher's written consent. Published by Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)"

None of the materials may be sold or used for purposes other than those stated above, including, but not limited to, any commercial or for-profit use. Commercial and/or for-profit use of the translated **Psychological Capital Questionnaire** is specifically excluded from the permission granted herein. Upon completion of this research project you agree to destroy the copies printed except for the few needed specifically for your research records.

**Two electronic copies (one Microsoft Word file and one Adobe pdf file) of any material translated and reproduced will be sent to the Mind Garden, Inc., [info@mindgarden.com](mailto:info@mindgarden.com), immediately after its completion to indicate that the appropriate credit line has been used and for Mind Garden, Inc use. This Agreement shall be rescinded if a copy of the material is not received within sixty days of signature by a Mind Garden representative.**

Research Edition Translation instruments may not appear in full in any form of public media (including dissertations or theses). Please notify the Permissions Specialist at Mind Garden, Inc. ([info@mindgarden.com](mailto:info@mindgarden.com)) regarding further permission if you wish to utilize sample items from the translated instrument for publication purposes.

Mind Garden shall not be responsible for the use or misuse of the materials or services licensed under this permission contract. The customer/user assumes all responsibility for use or misuse of the same. Unless expressly agreed to in writing by Mind Garden, all materials and services are licensed without warranty, express or implied, including the implied warranties of merchantability and fitness for a particular purpose. Refund of contract fees at Mind Garden's sole option is the sole and exclusive remedy and is in lieu of actual, consequential, or incidental damages for use or misuse of Mind Garden's materials and services and in no event shall Mind Garden liability exceed the contract fees of license of said materials and services.

The number of copies of the translated instrument may be reproduced under the permission model previously purchased. If you wish to reproduce additional copies, contact the Permissions Specialist at Mind Garden in writing regarding further permission and fee information.

**Andréa Fidelis** and any and all associated entities agree that the **Psychological Capital Questionnaire** as translated by **Andréa Fidelis** is a derivative work of the **Psychological Capital Questionnaire** and hereby assigns all right, title, and interest in any such derivative work in perpetuity to Mind Garden, Inc. or as directed by Mind Garden, immediately upon completion and without further consideration.

Translation Agreement Number TA-502  
Psychological Capital Questionnaire (PCQ) – Self Only Form - All 24 items – Brazilian Portuguese  
Requestor/Translator: Andréa Fidelis

Andréa Fidelis

acris.fidelis@gmail.com

I Agree To The Above Conditions

Requestor /Translator – Andréa Fidelis - Signature: 

Date: 10.01.2016 (10 de outubro de 2016)

Mind Garden, Inc.

Mind Garden Representative Signature: 

Date: Feb. 8, 2016