

Impacto do Capital Psicológico Positivo no Desempenho de uma Equipa Comercial

The Impact of the Positive Psychological Capital in the Performance of a Commercial Team

António Paulo Gonçalves Teixeira¹

André Escórcio Soares²

Miguel Pereira Lopes³

PSIQUE – ISSN 1647-2284 – N.º 11 – Janeiro-Dezembro 2015 – pp. 9-33

Recebido em 31/03/2014; aceite em 31/07/2014

Resumo

O objectivo deste estudo é contribuir para a compreensão da relação entre o capital psicológico positivo (Psycap) e o desempenho em contexto organizacional. O artigo explora a relação existente entre o PsyCap e dois tipos de desempenho (contextual e de tarefa), bem como a relação entre o desempenho contextual (comportamentos de cidadania organizacional – CCO) e de tarefa. Recorreu-se a uma recolha transversal com base em questionários estruturados de uma amostra de 100 vendedores de uma organização portuguesa de prestação de serviços. Avaliou-se o Psycap (esperança, optimismo, resiliência e autoconfiança) e os CCO em cinco

1 Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal. E-mail: antonio.p.teixeira@ctt.pt

2 Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, Portugal. E-mail: andre.escorcio@ipt.pt

3 Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas e Centro de Administração e Políticas Públicas, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. E-mail: mplopes@iscsp.ulisboa.pt

facetas (harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade, identificação com a organização e orientação para os clientes), bem como o *Output* individual numa dada tarefa, tendo-se obtido 100 díades de vendedores e respectivos supervisores. Os resultados indicam que o PsyCap se relaciona com os dois tipos de desempenho, bem como a existência de uma relação entre desempenho contextual e tarefa. Estes resultados apontam no sentido de que o PsyCap tem um papel fulcral no desempenho dos comerciais, sendo que este facto poderá vir a ter implicações na formação e desenvolvimento de comerciais.

Palavras-chave: capital psicológico positivo, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho de tarefa.

Abstract

The aim of this article is to enhance the understanding of the relationship between positive psychological capital (PsyCap) and performance. The article explores the relation between PsyCap and two types of performance (intra and extra role) and the relation between the contextual performance (Organizational Citizenship Behavior - OCB) and task performance. The sample consisted of 100 salesmen from a Portuguese services company and the data were collected in a cross-sectional way using structured questionnaires. PsyCap (hope, optimism, resilience and self-confidence), the five dimensions of OCB (interpersonal harmony, spirit of initiative, conscientiousness, identification with the organization and orientation for the customers) and the individual output in one objective performance task were assessed, resulting in 100 dyads of salesmen and respective supervisors. Results show that PsyCap is associated with the two types of performance, and indicate the existence of a relation between contextual and task performance. Considerations and implications of the results are discussed at the end of the article. These results give us clues about the importance of PsyCap on the performance of salesmen and about the importance of training and development based on the PsyCap.

Keywords: psyCap, organizational citizenship behaviour, performance.

O desempenho em contexto organizacional tem sido uma variável muito utilizada na pesquisa em contextos organizacionais e eleita ao longo dos tempos como variável dependente de excelência. A investigação tem, sobretudo, tentado identificar os factores que facilitam e mobilizam os trabalhadores a adoptar comportamentos que conduzam a elevados desempenhos.

O capital psicológico positivo (CPP ou Psycap) e o desempenho têm procurado distinguir-se enquanto campos de referência no estudo das organizações (Lopes, Cunha, Kaiser, & Muller-Seitz, 2009; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007; Palma, Cunha, & Lopes, 2007). Embora alguns estudos tenham já esboçado uma análise dos impactos do CPP no desempenho (e.g., Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007), o aprofundamento do estudo desta relação poderá contribuir para o desenvolvimento conceptual, metodológico ou interventivo. Em particular, o conhecimento existente neste domínio poderá ser fomentado com a realização de estudos de campo que incrementem a validade externa da pesquisa, até porque alguns estudos nesta linha foram realizados de forma experimental em contexto controlado (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006; Luthans, Avey, & Patera, 2008). Por outro lado, as medidas de desempenho utilizadas são por vezes do domínio subjectivo como no estudo de Luthans, Avolio, Walumba, e Li (2005) que se socorreram das avaliações de desempenho dadas pelas chefias. Estudos com medidas objectivas de desempenho, como sejam as vendas numa campanha comercial, permitem visão diferente do desempenho ao acrescentarem às medidas perceptivas uma componente ligada aos resultados.

Neste sentido, o presente estudo tem como objectivo estudar o impacto do Capital Psicológico Positivo nos comportamentos de cidadania e nas vendas de uma equipa comercial, abarcando assim diferentes tipos de resultados organizacionais num contexto empresarial real.

Capital Psicológico Positivo

O CPP são capacidades psicológicas que definem um estado de desenvolvimento psicológico positivo em que a pessoa se caracteriza por: a) apresentar uma elevada confiança para despende o esforço necessário

para ser bem sucedida em tarefas desafiantes; b) fazer atribuições positivas acerca dos acontecimentos que vão suceder no presente e no futuro; c) manifestar perseverança em relação aos objectivos definidos, e, quando necessário mostrar-se capaz de redireccionar os meios para atingir os fins; d) revelar capacidade para recuperar de adversidades (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Segundo Luthans e Avolio (2003), existem quatro capacidades psicológicas positivas que melhor definem os critérios anteriormente definidos: auto-confiança, optimismo, esperança e resiliência. A primeira refere-se à convicção que uma pessoa detém relativamente à sua capacidade para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de acção necessários para realizar com êxito uma tarefa específica num dado contexto. O optimismo alude ao estilo atribucional segundo o qual os acontecimentos positivos são atribuídos a causas pessoais, permanentes e universais, enquanto os acontecimentos negativos são interpretados com base em factores externos, temporários e específicos. A terceira capacidade, compreende o estado motivacional positivo, resultante da interacção entre: agência – grau em que o indivíduo crê ser capaz de atingir um dado objectivo; e definição de planos – capacidade para formular planos eficazes para alcançar esses mesmos objectivos (Snyder, 2000). E por último, a resiliência consiste num sistema básico de adaptação humana cujo funcionamento resulta da conjunção das vantagens/capacidades que cada pessoa possui, dos riscos a que está exposto, e dos factores de protecção/suporte psicológico a que pode recorrer (Masten, 2001).

Desempenho Individual

Segundo Murphy, Cleveland, Skatebo, e Kinney (2004), o desempenho individual está intimamente relacionado com aquilo que as pessoas fazem na realidade e que pode ser observável e refere-se a acções que ocorrem no âmbito de uma função e que respondem a determinados padrões. Borman e Motowidlo (1997) defendem que o desempenho individual pode ser concebido como o grau em que o indivíduo contribui para que a organização atinja os objectivos. De acordo com os autores, no desempenho individual destacam-se duas componentes, os comportamentos e os resultados. Dentro dos comportamentos, integram-se os comportamentos que podem

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

Comportamentos de cidadania organizacional: uma forma de desempenho contextual.

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

Uma das formas de medir o desempenho contextual são os CCO, sendo definidos na literatura pelas acções que uma pessoa desenvolve por sua iniciativa, que melhoram a organização e/ou a equipa, e pelos quais a pessoa não recebe necessariamente qualquer recompensa (Cunha et al., 2006). Outra definição possível e a mais consensual na literatura é-nos proposta por Organ (1988) segundo o qual os CCO são os comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelos sistemas de recompensa formal, e que contribuem para o bom funcionamento da organização. Trata-se de uma definição um pouco mais complexa, mas muito elucidativa deste tipo de comportamentos. O autor divide esta definição em três pontos-chave: a discricionariedade a não-recompensa e a eficácia.

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

O primeiro diz respeito ao ter espírito de equipa, de camaradagem e não falar mal dos outros. Espírito de iniciativa, corresponde a adopção de comportamentos como trazer soluções para os problemas, fazer sugestões de melhoria da organização, apresentar soluções construtivas,

tentar resolver problemas antes de apresentá-los ao chefe e procurar melhorar espontaneamente os próprios conhecimentos, competências e capacidades. A conscienciosidade, refere-se a comportamentos como avisar com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho, não tratar de assuntos pessoais durante o horário de trabalho, fazer o trabalho com rigor e seriedade. O terceiro – identificação com a organização – alude a comportamentos como ser leal à organização, fazer esforços extra para beneficiá-la e promover produtos e serviços da organização junto de familiares e amigos. E por último, orientação para os clientes expõe comportamentos de prestar ajuda a um cliente em assuntos pessoais e falar delicadamente e empenhadamente com todo o tipo de clientes.

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

Desempenho de Tarefa

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

Desempenho contextual e desempenho de tarefa.

Borman e Motowidlo (1997) teorizam que o desempenho contextual contribui positivamente para manutenção e melhoria do ambiente organizacional, social e psicológico necessário para o funcionamento eficaz

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

Hipóteses

Poucos são os estudos desenvolvidos em Portugal para averiguar o impacto destas forças psicológicas no desempenho, sendo que a maioria dos estudos sobre se têm realizado nos Estados Unidos da América e na China.

Um estudo sobre a auto-confiança/auto-eficácia demonstrou que esta característica positiva influencia positivamente o desempenho no local de trabalho (Stajkovic & Luthans, 1997). Segundo Boyatzis (1982), gestores competentes atribuem os seus fracassos a erros corrigíveis, o que traduz um estilo optimista. Outros estudos sobre optimismo revelaram que indivíduos optimistas têm maior probabilidade de entrar em ambientes onde acontecimentos positivos podem acontecer e acontecem efectivamente, mesmo que as condições não garantam um determinado resultado, ou seja, as crenças positivas podem traduzir-se em resultados positivos pela mera acção de profecias auto-confirmatórias (Peterson & Chang, 2003). Indivíduos mais optimistas são mais facilmente motivados para o trabalho, têm maiores níveis de aspiração e objectivos mais ambiciosos, apresentam maior perseverança face a obstáculos e encontram-se mais satisfeitos com o trabalho (Luthans, 2002). Cameron, Bright e Caza (2004), encontraram uma relação positiva entre os níveis de virtuosidade definida com base nas características de perdão, confiança, integridade, optimismo e compaixão e os resultados ao nível da inovação, da qualidade e da retenção de clientes.

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

Os estudos têm mostrado que, colaboradores que possuíam uma maior saturação destas capacidades psicológicas evidenciaram um elevado desempenho nas organizações (Luthan et al., 2005).

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

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

H1: Vendedores com um nível de competências psicológicas positivas mais elevado apresentam um maior desempenho de tarefa.

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

H2: Vendedores com um nível de competências psicológicas positivas mais elevado apresentam um maior desempenho contextual.

Alguns estudos apontam para uma relação efectiva entre os CCO e a eficácia organizacional (Borman & Motowidlo, 1993; Drucker, citado por Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2006; Kim & Rego, 1999; Mauborgne, citado por Cunha et al., 2006; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Williams & Anderson, 1991). O desempenho contextual

aumenta o desempenho de tarefa porque lubrifica a maquinaria social da empresa reduzindo o atrito aumentando a sua eficiência (Borman & Motowidlo 1997; Borman & Penner 2001; Podsakoff et al. 1997). Por conseguinte, pode colocar-se a seguinte hipótese:

H3: Vendedores com elevado desempenho contextual apresentam um elevado desempenho de tarefa.

Método

Caracterização da organização

O presente estudo foi realizado numa organização portuguesa de prestação de serviços de grandes dimensões. A organização tem cerca de 950 lojas distribuídas por todo país. É uma organização líder no segmento onde actua e em expansão em outros segmentos de mercado.

Participantes

A amostra deste estudo foi constituída por vendedores da organização referida acima. Os vendedores de cada loja estão agrupados em equipas, o número de elementos difere consoante a grandeza de cada unidade. A maior parte das tarefas são realizadas autonomamente, e cada vendedor contribui para o volume global de cada unidade, não existindo nenhuma comparticipação financeira para os objectivos individuais de cada elemento. Participaram no estudo 100 vendedores e 53 supervisores, num total de 53 lojas tendo sido construídas 100 díades. Cada díade é assim constituída pelos questionários de um vendedor, pela avaliação do supervisor sobre esse vendedor e o output final de cada vendedor numa dada tarefa. Não foram recolhidos dados demográficos dos supervisores pelo que se apresentam aqui apenas os dados relativos aos vendedores. Estes foram questionados acerca da idade, habilitações literárias, antiguidade na organização e função respectivamente. Dos 100 vendedores que responderam aos questionários 69 são do sexo feminino (69%) e 31 do sexo masculino (31%). Da amostra recolhida, mais de 70% dos participantes encontram-se abaixo dos 40 anos de idade. No que se refere ao nível de escolaridade, a maioria dos indivíduos têm até ao 9º ano como habilitações literárias. A empresa em estudo conta com colaboradores na sua grande maioria entre

os 4 e 18 anos de antiguidade na organização, bem como de antiguidade na função.

Procedimento

Em primeiro lugar, foi contactada a administração da organização envolvida, com vista a solicitar a sua colaboração. Para o efeito, procedeu-se à explicação dos objectivos do estudo. Após a autorização, foram distribuídos os questionários, os quais foram preenchidos e devolvidos à procedência. De referir que a participação dos sujeitos foi voluntária, e que estes foram acompanhados no preenchimento dos questionários, tendo sido fornecidas as instruções necessárias e garantido o anonimato e confidencialidade dos dados.

Instrumentos

PsyCap. O *PsycCap* dos vendedores foi avaliado com recurso ao questionário de capital psicológico positivo desenvolvido por Luthans, Youssef, e Avolio (2007). Este questionário é composto por uma escala do tipo-*Likert* com 41 itens, que avaliam quatro dimensões (esperança, optimismo, resiliência e auto-confiança), dividida em cinco secções: a secção A (variáveis demográficas); a secção B (1= Definitivamente Falso, a, 6= Definitivamente verdadeiro); a secção C (1= Discordo Fortemente, a, 6= Concordo Fortemente); a secção D (1= Não se aplica, de todo, a mim, a, 6=Aplica-se, de todo, a mim; e por fim, a secção E (1= Nada Confiante, a, 6= Muito Confiante). No que diz respeito à análise das características psicométricas da escala *Psycap* optámos, inicialmente, por uma análise factorial exploratória com rotação ortogonal varimax, através da medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), tendo-se verificado uma adequada variância dos factores com um valor de .93 e teste de esfericidade de Bartlett associado a um $\chi^2(666) = 3548.22$; $p < .01$. Através do método KMO obteve-se um factor com valores próprios superiores à unidade e que no total explica 58.3% da variância da escala. Os resultados obtidos foram ao encontro da teoria, de acordo com Luthans e colaboradores (2005), ao integrar diversas escalas de traços como esperança, optimismo, resiliência e auto-confiança, obtém-se uma medida unifactorial de capital psicológico positivo.

Com o intuito de confirmar os resultados exploratórios, foi desenvolvida uma análise factorial confirmatória. Através desta análise verificou-se que 14 dos itens constituintes da escala acumulavam erros com outros itens. Atendendo a que a remoção destes itens não influencia, do ponto de vista teórico, a análise do constructo em estudo optou-se pela remoção dos mesmos, tendo-se obtido um modelo unifactorial com o índice de ajustamento aceitável ($CMIN/df = 1.75$; $CFI = .90$ $RMSEA = .09$). Segundo os parâmetros de Steiger (1990) e Bentler (1990) o modelo ostenta um bom ajustamento à população ($RMSEA < .08$), apresenta valores do qui-quadrado padronizado aceitáveis (para um ajustamento aceitável do modelo hipotético aos dados da amostra $CMIN/DF < 3$) e um CFI superior ao aceitável ($CFI > .80$).

Em relação à fidelidade, para um $N=100$ e um total de 23 itens, obteve-se um *Alpha de Cronbach* ($\alpha = .96$) considerado de muito bom, segundo Pestana e Gageiro (2005). Verificou-se ainda os valores de *Alpha de Cronbach* das sub-escalas, tendo-se obtido valores acima de .70 (Nunnally, 1978), o que atesta a boa consistência interna das sub-escalas: esperança (.78), optimismo (.86), resiliência (.93) e auto-confiança (.89).

Desempenho contextual. Para avaliar os comportamentos de cidadania organizacional dos vendedores recorreu-se a um instrumento validado para a população portuguesa por Rego (1999). A escala é do tipo-*Likert* composta por 48 itens, que avaliam cinco dimensões (harmonia interpessoal, conscienciosidade, espírito de iniciativa, identificação com a organização e orientação para os clientes) ancoradas em sete modalidades de resposta (1= Não se lhes aplica rigorosamente nada, 2= Não se lhes aplica, 3= Aplica-se-lhe muito pouco, 4= Aplica-se-lhes alguma coisa, 5= Aplica-se-lhes bastante, 6= Aplica-se-lhes muito, 7= Aplica-se-lhes completamente). O preenchimento desta medida de desempenho foi realizado pelos chefes de loja (hetero-avaliação) para se evitar o “*erro do método comum*”.

Também no caso da escala do desempenho contextual, optámos por uma análise factorial exploratória com rotação ortogonal varimax, através da medida de Kaiser-Meyer-Olkin e verificou-se uma adequada variância dos factores com um valor de .91 e teste de esfericidade de Bartlett asso-

ciado a um Qui-quadrado de 4661.44 (903 df; $p < .01$). Através do método de Kaiser, obteve-se um factor com valores próprios superiores à unidade e que no total explica 52.20% da variância da escala.

Com o intuito de confirmar os resultados exploratórios, foi desenvolvida uma análise factorial confirmatória. Através desta análise verificou-se que 29 dos itens constituintes da escala acumulavam erros com outros itens. Atendendo a que a remoção destes itens não influencia do ponto de vista teórico a análise do constructo em estudo optou-se pela remoção dos mesmos, tendo-se obtido um modelo com o índice de ajustamento aceitável (CMIN/df = 1.827; CFI = .90, RMSEA = .09). Segundo os parâmetros de Steiger (1990) e Bentler (1990) o modelo ostenta um bom ajustamento à população (RMSEA < .08), apresenta valores do qui-quadrado padronizado aceitáveis (para um ajustamento aceitável do modelo hipotético aos dados da amostra CMIN/DF < 3) e um CFI superior ao aceitável (CFI > .80).

Em relação à fidelidade, para um $N=100$ e um total de 19 itens, obteve-se um *Alpha de Cronbach* ($\alpha = .93$) considerado de muito bom, segundo Pestana & Gageiro (2005). Verificou-se ainda os valores de *Alpha de Cronbach* das sub-escalas, tendo-se obtido valores acima de .70 (Nunnally, 1978), o que atesta a boa consistência interna das sub-escalas: orientação para o cliente (.83), conscienciosidade (.79), espírito de iniciativa (.86), harmonia interpessoal (.78) e identificação com a organização (.87).

Desempenho de tarefa. Para avaliar o desempenho de tarefa, recorreu-se ao output individual numa dada tarefa, isto é, a uma campanha de vendas do dia da mãe. Estes dados foram fornecidos pela chefia de cada unidade, referentes ao colaborador correspondente. O resultado foi obtido através do coeficiente entre o valor realizado (em unidades de produto vendido) e o objectivo proposto de forma a colocar todos os vendedores no mesmo nível de análise.

Resultados

Teste de Hipóteses

Nesta secção pretende-se testar as três hipóteses em estudo. Neste sentido, passamos a apresentar os resultados referentes a cada hipótese.

Foram usadas as técnicas de correlação linear e regressão linear simples (MRLS) e múltipla (MRLM).

Análise de correlação linear. Na tabela 1 apresentam-se os valores significativos encontrados depois de calculadas as correlações entre as variáveis em estudo, nomeadamente demográficas, PsyCap (e respectivas dimensões) DC (e respectivas dimensões) e DT.

Em relação aos constructos deste estudo é notória a correlação moderada entre PsyCap e os dois tipos de desempenho, contextual (.63) e de tarefa (.49). No que se refere às dimensões que compõem o Psycap, verificamos na sua generalidade uma associação forte (>.70) entre elas, bem como com a dimensão geral de Psycap. Uma evidência interessante é a associação existente entre a esperança e a antiguidade na função nos vendedores. Em relação ao desempenho contextual, constata-se uma correlação moderada (.57). Em relação às dimensões do DC observa-se uma correlação moderada alta entre elas e uma associação forte com o CCO global.

Tabela 1
Médias, desvios-padrão e correlações.

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

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

Regressão Linear Simples e Múltipla. Após a avaliação dos pressupostos da regressão (normalidade, homocedasticidade, normalidade dos resíduos e análise de outliers) e atendendo ao anteriormente exposto optou-se por realizar a análise dos dados através de regressão linear simples (MRLS) e múltipla (MRLM) para se verificar o efeito do contributo dos preditores na explicação da variância da variável critério.

O modelo de regressão linear múltipla do desempenho de tarefa em função das diferentes componentes do PsyCap (esperança, optimismo, resiliência e autoconfiança) revelou-se estatisticamente significativo ($F=31.16$; $R^2=.24$; $p<.01$). Contudo, a análise dos coeficientes de regressão e da sua significância estatística revelou que dos 4 preditores considerados, apenas a auto-confiança ($\beta=2.21$; $p<.05$) é um preditor significativo do desempenho de tarefa. Desta forma, após avaliação das correlações e do resultado da regressão podemos concluir que se confirma a H1.

Da análise do modelo de regressão linear múltipla do desempenho de contextual em função das diferentes componentes do PsyCap (esperança, optimismo, resiliência e autoconfiança), constata-se que o R^2 que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de .47 o que significa que 46.5% da variabilidade total em Y (desempenho contextual) é explicada pela variável independente presente no modelo. Verifica-se ainda que o valor de $F=85.07$ tem uma estatística de teste com um $p\text{-value}<.01$, pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo ($p=.01$). Contudo, no que se refere às dimensões do Psycap podemos constatar que para $n.s. p=.01$ nenhuma dimensão isoladamente contribui significativamente para a explicação do DC. Desta forma, após avaliação das correlações e do resultado da regressão podemos concluir que se confirma a hipótese dois.

Da análise do modelo de regressão linear múltipla do desempenho de tarefa em função do desempenho contextual, constata-se que o R^2 que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de .33 o que significa que 33.4% da variabilidade total em Y (desempenho de tarefa) é explicada pela variável independente presente no modelo. Verifica-se ainda que o valor de $F=49.21$ tem uma

estatística de teste com um $p\text{-value} < .01$ pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo ($p = .01$).

Contudo, e de forma semelhante à análise anterior, no que se refere à análise por dimensão do DC podemos constatar que para $n.s. \alpha = .01$ nenhuma dimensão isoladamente contribui significativamente para a explicação do DC. Desta forma, após avaliação das correlações e do resultado da regressão podemos concluir, contudo, que se confirma a hipótese três.

Discussão

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

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

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

separado devido aos indicadores satisfatórios de consistência interna encontrados nesta pesquisa.

PsyCap e Desempenho

Este estudo tinha como um dos principais objectivos encontrar pontes entre o PsyCap e o desempenho (contextual e tarefa), e neste sentido foi possível confirmar a relação do PsyCap e os dois tipos de desempenho individual, o que vai de encontro à literatura sobre o tema, a qual prevê uma relação positiva entre as variáveis (Luthans, 2002; Luthans et al., 2005; Luthans et al., 2007; Peterson & Chang, 2003; Peterson & Luthans, 2002; Zhong, 2007).

No que diz respeito à primeira hipótese (relação entre PsyCap e DT) os resultados do presente estudo sugerem que existe uma correlação moderada entre o PsyCap e DT (0,49), bem como entre as dimensões do PsyCap, “esperança”, “optimismo”, “resiliência”, “auto-confiança” e DT. Após a análise por regressão linear simples (MRLS) verificou-se que o PsyCap (24.1%) contribui significativamente para a explicação do DT. Em relação às dimensões do PsyCap, após a análise da regressão linear múltipla (MRLM), nenhuma dimensão isoladamente contribuiu significativamente para a explicação do DT. No entanto, quando se combinam as quatro dimensões do PsyCap o modelo torna-se significativo, contribuindo 23.4% na explicação do desempenho de tarefa. Estes resultados são consistentes com os encontrados por Peterson e Luthans (2002), sendo que no entanto estes autores debruçaram sobre a performance da organização e o presente estudo na performance individual. Neste sentido, o Psycap não tem apenas uma relação positiva com a performance da organização mas também com a performance individual de cada colaborador.

No que diz respeito à segunda hipótese (relação entre PsyCap e DC) os resultados sugerem que existe uma correlação positiva moderada com DC. Em relação às dimensões do DC, os resultados sugerem correlações positivas moderadas com “orientação cliente”, “conscienciosidade”, “espírito iniciativa”, “harmonia interpessoal” e “identificação organização”. A dimensão “harmonia interpessoal” é a que apresenta uma correlação mais baixa, enquanto a dimensão que mais se correlaciona com o PsyCap é o

“espírito de iniciativa”. No que se refere às correlações entre as dimensões dos dois constructos, os resultados foram idênticos aos apresentados anteriormente. Após a análise por regressão linear simples (MRLS) verificou-se que o PsyCap contribuiu significativamente (46.5%) para a explicação do DC. Em relação às dimensões do PsyCap, após a análise da regressão linear múltipla (MRLM), nenhuma dimensão em particular contribuiu significativamente para a explicação do DC. No entanto, quando se combinam as quatro dimensões do PsyCap o modelo torna-se significativo, contribuindo 44.3% na explicação do desempenho contextual. Neste sentido, e tendo em conta a perspectiva de CCO apresentada por Rego (1999), parece existir uma relação positiva entre o PsyCap e os CCO, sendo que parte dessa relação se poderá explicar devido ao facto de ambos os conceitos se basearem em características pessoais positivas.

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

Tipos de Desempenho e suas Relações

Explorou-se ainda neste estudo a relação entre desempenho contextual e desempenho de tarefa. Ao analisar a hipótese três (relação entre DC e DT) foi possível estabelecer relações entre as variáveis, o que seria de esperar. Após a análise de correlações verificou-se uma correlação positiva moderada entre os dois tipos de desempenho. As dimensões dos CCO revelaram na sua maioria correlações idênticas às anteriores, “orientação cliente”, “conscienciosidade”, “espírito de iniciativa”, “harmonia interpessoal” “identificação organização”. Após a análise por regressão linear simples (MRLS) verificou-se que o DC contribuiu significativamente (33.4%) para a explicação do DT. Em relação às dimensões do desempenho contextual, após a análise da regressão linear múltipla (MRLM), verificou-se

que nenhuma dimensão em particular contribuiu significativamente para a explicação do DT. No entanto, quando se combinam as cinco dimensões do DC o modelo torna-se significativo, contribuindo 32.7% na explicação do desempenho de tarefa.

A relação positiva encontrada entre medidas objectivas e subjectivas de desempenho (H3) vem confirmar os resultados já obtidos por Borman e Motowidlo (1997), Podsakoff e MacKenzie. (1997) e Borman e Penner (2001).

A relação surge como natural uma vez que ambas se referem ao mesmo constructo. É no entanto de salientar que tanto nos trabalhos dos referidos autores como no presente estudo, os resultados indicam a existência de uma relação entre medidas objectivas e subjectivas de desempenho mas não que seja indiferente medir desempenho através de medidas objectivas ou subjectivas (Bommer et al., 1995) até porque, no presente estudo, apenas 33.4% da variabilidade total das medidas objectivas é explicada pelas medidas subjectivas.

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

Conclusão

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

O presente estudo deu contributos importantes para a teoria sobre PsyCap nomeadamente pelo estabelecimento de uma relação entre PsyCap de vendedores e o desempenho, como também na evidência de uma construção positiva entre as quatro dimensões contribuindo para um único núcleo, o PsyCap.

Em termos práticos no caso dos vendedores, os resultados apontam no sentido em que o PsyCap tem um papel fulcral no desempenho individual, quer medido em termos de resultados, quer contextual. Neste sentido, o presente trabalho pretende sensibilizar os responsáveis organizacionais para a importância das virtuosidades humanas que muitas vezes são ignoradas no seio das organizações. O capital psicológico deve ser fomentado, promovido e aproveitado no dia-a-dia das organizações, visto induzir a níveis mais elevados de felicidade individual, e que por sua vez, conduz a desempenhos de excelência.

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

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

generalização para outras áreas de atividade. Por fim, podem existir outras variáveis não consideradas no estudo mas que podem estar a contaminar os resultados. Por exemplo, até que ponto é que pessoas mais optimistas apresentam níveis mais elevados de motivação. Se assim for, a influência do optimismo no desempenho vai ser mediado pelos níveis de motivação.

No futuro, seria interessante estudar variáveis mediadoras e moderadoras que permitam verificar se os líderes contagiam os seus colaboradores com a sua “energia” positiva. Por exemplo, uma vez que o otimismo diz respeito à expectativa de que as coisas vão correr bem no futuro, é provável que este tenha uma relação positiva com a motivação. Importa ainda o desenvolvimento de estudos noutros contextos que não o comercial. Também ao nível metodológico seria interessante a utilização de outras medidas de desempenho (por exemplo, resultado da avaliação de desempenho). Por fim outra possibilidade seria a de verificar até que ponto as respostas dos colaboradores são moderadas por uma liderança autêntica.

Referências

- Beatty, J., Cleveland, J., & Murphy, K. (2001). The relation between personality and contextual performance in ‘strong’ versus ‘weak’ situations. *Human Performance, 14*, 125-148.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*, 238-246.
- Bommer, W., Johnson, J., Rich, G., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 48*, 587-605.
- Borman, W. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection*, (pp. 71-98). San Francisco, California: Jossey Bass.
- Borman, W. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance, 10*, 99-109.

- Borman, C. Penner, L. Allen, D., & Motowidlo, J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2001). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows*. Oeiras, Portugal: Celta Editora.
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organization virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47, 766-790.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Drucker, P. (1993). *Managing for results* (1.^a ed.). New York, NY: A Harper Business Bock
- Dunlop, P. D. & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organization citizenship behaviour, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organization Behavior*, 25(1), 67-80.
- Lopes, M. P., Cunha, M. P., Kaiser, S. & Muller-Seitz, G. (2009). Positive organizational scholarship: Embodying a humanistic perspective on business. In Spitzbeck, H., Amann, W., Pirson, M., Khan, S., & Kimakowitz, E. (Eds.), *Humanism in business: State of the art* (pp. 278-298). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S., & Combs, G. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 209-221.

- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. In K. Cameron, J. Dutton & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koeller.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumba, F., & Li, W. (2005). The psychological capital of chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247-269.
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). Psychological capital. *Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role Salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-238.
- Motowidlo, S. & Borman, W. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10, 71-83.
- Murphy, R., Cleveland, N., Skattebo, L. & Kinney, B. (2004). Raters who pursue different goals give different ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89, 158-164.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good Soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. & Konovsky, M (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.

- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Paine, J. & Organ, D. (1999). The cultural matrix of organizational citizenship behaviour: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10, 45-59.
- Palma, P. J., Cunha, M. P., & Lopes, M.P. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, 93-114.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, C., & Chang, E. C. (2003). Optimism and flourishing. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. (pp. 55-79) Washington, DC: American Psychological Association.
- Peterson, S. & Luthans F. (2002). Does the manager preliminary research evidence of a positive impact. *Proceedings of the 47th Midwest Academy of Management*. Indianapolis, IN.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. (1994). Organizational citizenship behaviours and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. (1997). Impact of organizational citizenship behaviours on organizational performance. A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Fetter, R. (1993). Substitutes for leadership and the management of professionals. *Leadership Quarterly*, 4, 1-44.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional. Operacionalização de um constructo. *Psicologia*, 13, 127-148.

- Rego, A. (2000). *Comportamentos de cidadania organizacional. Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências* (Dissertação de doutoramento não publicada), ISCTE, Lisboa.
- Rego, A. & Jesuino, J. C. (1999). Organizational citizenship behavior and organizational effectiveness. *Proceedings of the 9th European Congress on Work and Organizational Psychology*, Finland.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management Journal*, 40, 1122-1149.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Zhong, L. F. (2007). Effects of psychological capital on employees' job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 39, 328-334.