

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Angelo Correia dos Santos

CAPITAL PSICOLÓGICO:
Um estudo com líderes de organizações
de grande porte

Taubaté – SP
2016

Angelo Correia dos Santos

**CAPITAL PSICOLÓGICO:
Um estudo com líderes de organizações
de grande porte**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Marilsa de Sá Rodrigues

**Taubaté – SP
2016**

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

S237c Santos, Angelo Correia dos
Capital Psicológico: Um estudo com líderes de organizações de grande porte / Angelo Correia dos Santos. - 2016.
84f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2016.
Orientação: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração.

1. Gestão. 2. Capital Psicológico. 3. Psicologia Organizacional.
4. Liderança. I. Título.

ANGELO CORREIA DOS SANTOS

**CAPITAL PSICOLÓGICO: UM ESTUDO COM LÍDERES DE ORGANIZAÇÕES
DE GRANDE PORTE**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Data: 14/04/2016

Resultado: Aprovado

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Prof^a. Dr^a Maria do Carmo Fernandes Martins

Universidade Metodista de São Paulo

Prof. Dr^a Adriana Leônidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

AGRADECIMENTOS

A Deus, que é o doador da vida e que, através da força do teu Espírito, deu-me entendimento e ajudou-me a superar as dificuldades encontradas no caminho.

Aos meus familiares, que de alguma forma me ajudaram sem mesmo saber, em especial à minha mãe, que me ajudou e muito no começo dessa caminhada estudantil.

Aos meus colegas de sala, que se tornaram grandes companheiros nessa jornada.

Agradeço também **aos participantes dessa pesquisa**, pois foram cordiais ao aceitarem meu convite e foram fundamentais para a elaboração dessa dissertação.

Não posso deixar de mencionar e agradecer à minha orientadora, **Prof^a. Dr^a. Marilsa de Sá Rodrigues**, que foi uma das pessoas que me influenciaram a continuar minha formação.

E por fim, agradeço aos dois anos de convivência com **os colegas de sala e professores de cada módulo**, pois foram inúmeras oportunidades de compartilhar e agregar novas ideias e novos conceitos. Agora, a história continua, com mais essa etapa concluída.

“Não tenha medo de crescer devagar; Só tenha medo de ficar parado”.

(Provérbio Chinês)

RESUMO

Este estudo objetiva caracterizar o capital psicológico de líderes que trabalham em organizações de grande porte. Os estudos do Capital Psicológico têm suas bases na psicologia positiva, que evidencia as qualidades e aspectos saudáveis do indivíduo. O Capital Psicológico é um estado psicológico positivo de uma pessoa que está se desenvolvendo, e este estado psicológico é pautado em quatro dimensões, a saber: eficácia, otimismo, esperança e resiliência. Essas dimensões proporcionam melhor funcionamento em várias áreas da vida do indivíduo tanto no aspecto social quanto no trabalho. Com a reestruturação no ambiente de trabalho, gerada pela necessidade de tornarem as empresas mais produtivas e, conseqüentemente, mais inovadoras, a área de gestão de pessoas tem revisto suas práticas e políticas, enfatizando ainda mais a importância de líderes e o seu papel na organização. Neste sentido, aborda-se o papel da liderança, cuja atuação, dentro do contexto do trabalho, é de fazer a gestão dos trabalhadores. Participaram desse estudo trabalhadores estudantes do curso de pós-graduação e também líderes de uma indústria de siderurgia, ambas na região do Vale do Paraíba Paulista. Para o método, utilizou-se a pesquisa qualitativa. Os instrumentos para coleta de dados foram: Inventário de Capital Psicológico no Trabalho e entrevista individual com roteiro semi estruturado. Os dados foram tratados conforme instruções do inventário e o conteúdo das entrevistas foram analisados conforme procedimentos de análise de conteúdo. O resultado do inventário apresentou por meio dos escores que as dimensões eficácia e esperança estão mais fortalecidas e interiorizadas, e as dimensões otimismo e resiliência precisam ser mais desenvolvidas. As informações trazidas na entrevista convergiram com o inventário dando maior significado à percepção dos líderes em relação as dimensões do capital psicológico, ou seja, organização e sistematização de processos como aspiração de autoeficácia no trabalho, feedback como validação do sentimento de esperança no trabalho, otimistas em relação ao alto desempenho, pessimistas em relação ao cenário econômico, resiliência como uma característica necessária à posição de liderança. O cenário em que os líderes participantes estão inseridos evidencia que as crenças eficácia, esperança, otimismo e resiliência são consolidadas na relação pessoal e interpessoal do dia a dia do trabalho.

Palavras-chave:

ABSTRACT

PSYCHOLOGICAL CAPITAL: A study with leaders of large organizations.

This study aims to characterize the psychological capital of leaders working in large organizations. Studies of Psychological Capital have their bases in positive psychology, which highlights the qualities and healthy aspects of the individual. The Psychological Capital is a positive psychological state of a person who is developing, and this psychological state is based on four dimensions: effectiveness, optimism, hope and resilience. These dimensions provide improved functioning in several areas of the individual's life in both aspects, social and at work. With the restructuring in the workplace, generated by the need to make the companies more productive and therefore more innovative, the people management area has revised its practices and policies further emphasizing the importance of leaders and their role in the organization. In this sense, it addresses the role of leadership, whose work within the context of the work, is to make the management of workers. Participated in this study student workers from a master course from a public university who held the leadership position in the company they worked, and also workers leaders of a steel industry, both in the Vale do Paraiba Paulista region. For the method, it was used as approach the qualitative research. The instruments for data collection were: Inventory of Psychological Capital at Work and individual interviews with semi-structured script. The data were treated as inventory instructions and the content of the interviews were analyzed according to content analysis procedures. The result of the inventory presented through scores the dimensions that are more strengthened and internalized and dimensions that need to be developed. The information brought by the interviews converged with the inventory giving more meaning to the perception of leaders regarding the dimensions of psychological capital. The scenario that the participant leaders are emerged evidences that the beliefs of efficacy, hope, optimism and resilience are consolidated in personal and interpersonal relationship from day to day job. Thus, the psychological skills in the organizational environment proposed by the psychological capital are capabilities that optimize themselves in the daily relationship of work and worker.

Keywords: Management; Psychological capital; Leadership; Organizational psychology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Dimensões do Capital Psicológico Positivo	22
-----------------	---	----

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** Identificação visual por sigla, idade e tempo de liderança dos alunos do curso de pós-graduação que participaram da pesquisa45
- Gráfico 2** Identificação visual por sigla, idade e tempo de liderança dos trabalhadores da empresa siderúrgica que participaram da pesquisa47
- Gráfico 3** Resultado do ICPT-25 de acordo com escore médio dos alunos que cursavam pós-graduação e exerciam o cargo de liderança49
- Gráfico 4** Resultado do ICPT-25 de acordo com escore médio dos trabalhadores líderes da empresa de siderurgia que exercem o cargo de liderança e que participaram da pesquisa50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Quadro síntese que apresenta a relação dos objetivos da pesquisa com os instrumentos utilizados	42
Quadro 2	Identificações da amostra dos alunos do curso de pós-graduação que participaram da pesquisa.....	44
Quadro 3	Identificações da amostra dos trabalhadores que exercem o cargo de líder na empresa de siderurgia que participaram da pesquisa	46
Quadro 4	Quadro síntese das dimensões do capital psicológico em relação às categorias identificadas nas entrevistas com os participantes	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.3 Delimitação do Estudo	16
1.4 Relevância do Estudo.....	16
1.5 Organização da Pesquisa	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Capital Psicológico	18
2.1.1 Capital psicológico e suas dimensões.....	22
2.1.1.1 Eficácia.....	23
2.1.1.2 Esperança	24
2.1.1.3 Otimismo	25
2.1.1.4 Resiliência.....	26
2.2 Liderança.....	28
2.2.1 Liderança Autêntica.....	31
2.2.2 Liderança baseada em valores	33
3 MÉTODO	36
3.1 Tipo de pesquisa	36
3.2 Delineamento	36
3.3 Local de realização.....	37
3.4 Definição da amostra.....	37
3.5 Instrumentos.....	38
3.6 Procedimento de coleta de dados	39
3.7 Procedimento de análise de dados	41
3.8 Quadro síntese da pesquisa.....	42
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43
4.1 Características da amostra.....	43
4.1.1 Alunos do curso de pós-graduação da Universidade pesquisada	43
4.1.2 Trabalhadores da empresa siderúrgica	46
4.2 Inventário do Capital Psicológico no Trabalho – ICPT-25	48
4.3 A percepção do Capital Psicológico do líder da organização do trabalho	52

4.3.1 Liderando pelo exemplo e pela referência.....	53
4.3.2 Organização e sistematização de processos como aspiração de autoeficácia no trabalho	55
4.3.3 Feedback como validação do sentimento de esperança no trabalho	59
4.3.4 Otimistas em relação ao alto desempenho, pessimistas em relação ao cenário econômico	61
4.3.5 Resiliência – Uma característica necessária à posição de liderança	63
4.3.6 Quadro síntese das categorias identificadas	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE A – Ficha de Dados de Identificação do Participante.....	78
APÊNDICE B – Entrevista semi estruturada	79
ANEXO A – Comprovante do comitê de ética	80
ANEXO B – Inventário de Capital Psicológico no Trabalho - ICPT 25	81
ANEXO C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional.....	82
ANEXO D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do Participante.....	84

1 INTRODUÇÃO

A reestruturação no ambiente de trabalho foi gerada pelo dinamismo e capacidade competitiva das empresas que tentam acompanhar e se antecipar às rápidas transformações nos ambientes econômico e social. Nessa dinâmica, as empresas e seus processos também foram impactados. Bennis (1995, p. 63) expressa que esse movimento é guiado tanto por mudanças rápidas e inesperadas, quanto por expansão em vários aspectos nos quais a atividade tradicional de uma organização “não seria suficiente para sustentar o crescimento, complexidade da tecnologia moderna e mudança no comportamento gerencial”.

Este cenário de constantes mudanças refletiu tanto no comportamento das organizações como também no comportamento dos trabalhadores e sociedade. Esse movimento pode ser entendido como consequência do estabelecimento do capitalismo no século XIX, que, de acordo com Goulart e Guimarães (2002) tornou-se uma marca registrada no âmbito do trabalho, passando a ser a atividade social mais valorizada.

Diante deste contexto, acredita-se que para atender às demandas de forma eficaz, ou seja, com a qualidade dentro da conformidade e no tempo esperado, a organização precisa alinhar, junto aos seus trabalhadores, as melhores estratégias, a fim de que todos estejam sintonizados e preparados para esse mercado dinâmico e volátil. Cada organização tem um número delimitado de trabalhadores, e estas são classificadas pelo seu porte. Há dois entendimentos para classificar uma empresa, sendo pela sua receita operacional bruta anual conforme apresenta o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) ou pelo número de trabalhadores de acordo o IBGE (Instituto Brasileiro Geografia e Estatística) e SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas). Para esta pesquisa, foi utilizada a classificação do IBGE e SEBRAE que classificam a indústria pelo número de empregados, ou seja: Micro: até 19 empregados, pequena: de 20 a 99 empregados, média: 100 a 499 empregados, grande: acima 500 empregados.

Neste sentido, a presente pesquisa foi dirigida aos líderes que atuavam em empresa de grande porte, pois estes têm, como atribuição, liderar um grupo e processos e precisam, de forma eficiente e eficaz, conduzir os trabalhadores para atender às metas da empresa.

Com relação às responsabilidades de um líder, é preciso que ele tenha habilidade para lidar com pessoas, pois cada trabalhador tem sua peculiaridade e sua contribuição específica para a empresa.

A psicologia positiva veio com uma proposta e abordagem no intuito de quebrar o paradigma da psicologia tradicional (SELIGMAN; e CSIKSZENTMIHALYI, 2000), ou seja, destinando seus estudos aos aspectos sadios dos indivíduos, que de acordo com Yunes (2003) têm como temas o otimismo, esperança, felicidade e alegria.

A Psicologia Positiva preocupa-se em fortalecer competências saudáveis de uma pessoa ao invés de focar na correção das deficiências (PALUDO; KOLLER, 2007; LUTHANS, 2002a). Os aspectos sadios propostos pela psicologia positiva embasaram o conceito de Capital Psicológico, que também focalizam aspectos subjetivos e positivos de uma pessoa (LUTHANS; YOUSSEF, 2004). O Capital Psicológico é composto de quatro dimensões (eficácia, otimismo, esperança e resiliência) o estado psicológico de uma pessoa em desenvolvimento pessoal e profissional no trabalho (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).

Os estudos no âmbito organizacional trazem uma gama de materiais que orientam empresas e profissionais em determinados assuntos de interesse. Neste sentido, a abordagem do Capital Psicológico contribui, assim como os demais conhecimentos, por meio de suas dimensões, com o objetivo de potencializar o funcionamento humano frente a diversas áreas da vida (REICHARD; DOLLEWT; POTGIETER, 2013). O capital psicológico é um conceito que destaca as capacidades do ser humano no contexto do trabalho no sentido de melhorar seu desenvolvimento.

Na administração moderna, muito se fala de otimização de processos e melhoria de qualidade. Essas questões são fundamentais para a manutenção de uma organização somada a gestão de seus funcionários que fomentam e movimentam este processo.

As dimensões do conceito de capital psicológico podem ser um aliado positivo na gestão de pessoas e principalmente para o líder quando desenvolvidas adequadamente (SANTOS, 2014).

1.1 PROBLEMA

A dinâmica do mundo moderno, bem como as organizações do trabalho, forçaram as empresas a reverem seus processos no sentido de atender cada vez mais às demandas em relação à qualidade e produtividade. Concomitantemente a essas mudanças, foi preciso rever também a gestão de pessoas mediante tais processos, pois a comunicação e as informações são transmitidas rapidamente e, por sua vez, precisam ser assimiladas e executadas assertivamente.

Torna-se essencial, assim, o papel do líder, pois ele é um facilitador da informação, da comunicação e da orientação, de acordo com a necessidade da empresa. Diante disso, questiona-se: **como se caracteriza o capital psicológico em líderes que atuam em empresas de grande porte?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar o capital psicológico de líderes que trabalham em organizações de grande porte.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, este trabalho se propõe a:

- Medir e interpretar as dimensões do conceito do capital psicológico: eficácia, otimismo, esperança e resiliência, conforme Inventário do Capital Psicológico no Trabalho - ICPT-25;
- Compreender como líderes percebem as dimensões do Capital Psicológico no seu contexto de trabalho.

1.3 Delimitação do Estudo

Esta pesquisa apresenta o estudo do capital psicológico em trabalhadores estudantes do curso pós-graduação de uma Universidade pública da região do Vale do Paraíba e de trabalhadores de uma empresa do ramo siderúrgico, cujos cargos e atuação profissional eram de liderança.

1.4 Relevância do Estudo

Por se tratar de um estudo que abrange líderes de empresas bem como o capital psicológico que é um tema relativamente novo no Brasil, esta pesquisa se apresenta relevante para a área da administração, visto a escassez de estudos de capital psicológico neste campo do conhecimento, e também a ausência de estudos que abordem o capital psicológico em lideranças. Outra importância deste trabalho se dá aos profissionais que atuam em funções de lideranças na organização do trabalho que procuram conhecer ou ampliar o conhecimento nos temas de líder e da psicologia no contexto do trabalho.

Também se destina aos profissionais da psicologia que atuam em organizações do trabalho, pois, segundo a resolução do Conselho Federal de Psicologia - CFP nº 02/01, dentro das atribuições do psicólogo organizacional, mencionam-se as atividades de consultor interno/externo que participa do desenvolvimento das organizações sociais, sendo um facilitador em processos grupais nos diversos níveis hierárquicos.

O resultado desta pesquisa pode contribuir para novas pesquisas cujo entendimento seja a relação entre líder e liderado e os aspectos da psicologia no ambiente organizacional.

1.5 Organização da Pesquisa

O trabalho está estruturado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo, a Introdução apresenta os questionamentos, os objetivos e as justificativas referentes ao tema da pesquisa: capital psicológico – um estudo com líderes de organizações de grande porte.

O segundo capítulo, por meio de revisão da literatura, contém os conceitos e as teorias que embasam esta pesquisa e apoiam a discussão dos resultados. Este capítulo subdivide-se em: Capital psicológico; As dimensões do capital psicológico; Liderança; Liderança autêntica e liderança baseada em valores.

O terceiro capítulo descreve o método e os procedimentos de levantamento de dados. Esta pesquisa, de cunho qualitativo, traz um estudo de campo com líderes, cuja coleta de dados foi realizada por meio da aplicação do inventário ICPT-25 e entrevista semiestruturada, e para a análise de dados foi utilizado à análise do conteúdo.

O quarto capítulo apresenta os resultados e a discussão.

As referências, os apêndices e os anexos finalizam esta pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Capital Psicológico

A psicologia, ao longo dos anos, foi ganhando notoriedade em diversos contextos da sociedade. Dentre as suas diversas abordagens, a psicologia organizacional conforme apontam Borges, Oliveira e Morais (2005), tem sido uma das ramificações que desde a década de 1990 tem aumentado a sua procura entre os estudantes no campo de atuação e formação profissional da psicologia.

De acordo com Freitas e Guareschi (2004, p. 77) “A Psicologia no contexto do trabalho surgiu no bojo da sociedade capitalista e foi desenvolvendo suas novas fases/faces de acordo com os momentos históricos dessa sociedade”.

Independente de qual contexto a ciência psicológica está inserida, conforme apontam Marujo et. al. (2007), a psicologia, desde a segunda guerra mundial, tem destinado seus estudos às patologias e aos déficits do funcionamento do homem. Em outras palavras, a psicologia tem destinado sua ciência para as doenças ou a “anormalidade” do funcionamento orientado pela sociedade.

Diante deste foco da psicologia, e até mesmo como contraponto, Seligman e Csikszentmihalyi (2000) ressaltam que a psicologia não é uma abordagem simplista da área da saúde, trata-se de educação, visão, amor e crescimento.

Nesta perspectiva, surge a psicologia positiva que, de acordo com Paludo e Koller (2007, p. 10), “pretende contribuir para o florescimento e o funcionamento saudável das pessoas, grupos e instituições, preocupando-se em fortalecer competências ao invés de corrigir deficiências”.

Segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2000), a psicologia positiva veio para estimular a mudança do foco da psicologia, ou seja, deixar de ser uma ciência que estuda apenas as reparações de situações adversas da vida humana para uma ciência que também propõe a construção de qualidades positivas. Ainda neste mesmo entendimento, Yunes (2003, p. 75) ressalta a abordagem da psicologia positiva:

A ciência psicológica busca transformar velhas questões em novas possibilidades de compreensão de fenômenos psicológicos como felicidade, otimismo, altruísmo, esperança, alegria, satisfação e outros temas humanos, tão importantes para a pesquisa quanto depressão, ansiedade, angústia e agressividade.

Conforme apontam Palma, Cunha e Lopes (2007), da aplicação da psicologia positiva no âmbito organizacional, surge a abordagem do Comportamento Organizacional Positivo (COP), cuja linha de pesquisa fortalece os estudos organizacionais, evidenciando a existência de uma gestão mais eficaz em trabalhadores nas organizações. Luthans (2002b) define COP como o estudo que é orientado para os pontos fortes e para as capacidades psicológicas que podem ser mensurados e desenvolvidas para melhor gestão do desempenho.

As organizações têm estimulado, cada vez mais, metas desafiadoras aos seus trabalhadores e, no sentido de criar um ambiente que favoreça o alcance dessas metas, conforme apontam Avey, Luthans, Jesen (2009, p. 278) as empresas “estão cada vez mais reconhecendo a importância da positividade e concentrando no desenvolvimento de pontos fortes dos empregados, em vez de deter sobre o negativo e tentando corrigir vulnerabilidades e fraquezas dos trabalhadores”.

Diante do aumento dos estudos da psicologia positiva e do reconhecimento de sua abordagem por parte dos teóricos e até mesmo pelas organizações, emana a abordagem do Capital Psicológico. O conceito de capital psicológico é definido por Luthans, Youssef e Avolio (2007) como um estado psicológico positivo de uma pessoa em desenvolvimento. Este conceito é subjetivo e intrínseco à natureza do homem, isto é, ao crescimento e desenvolvimento do homem tanto na sua parte física quanto no estado psicológico.

O capital financeiro pode ser entendido no quanto se tem e ou quanto se aplica na perspectiva de retorno superior ao que foi aplicado. Segundo Gonçalves (1999, p. 180) “o capital financeiro *stricto sensu* envolve uma estratégia ativa, com base no investimento direto, e numa perspectiva de longo prazo”. O capital financeiro pode ser mensurável e, como característica peculiar, pode ser adquirido, multiplicado e até mesmo perdido. Este capital, quando administrado de forma correta, tende a ser mantido e até mesmo a render maiores cifras.

Ainda na leitura de Gonçalves (1999), no cenário capitalista, quem detém capital tem a capacidade de controlar e direcionar as decisões operacionais e estratégicas e, como o próprio autor expressa, “*locus* de poder”.

Diante desta perspectiva, pode-se dizer que o capital financeiro demanda esforços para ser adquirido; no entanto, também tem potencial de multiplicação e quanto mais se tem, mais benefícios se obtêm como poder, controle e segurança.

Em contrapartida, o capital psicológico é baseado em recursos de natureza psicológica e que não precisam ser adquiridos, pois são intrínsecos a natureza humana. Assim como no capital financeiro, o capital psicológico pode ser desenvolvido, no entanto, para que isto ocorra, o mesmo precisa tornar-se conhecido pelo indivíduo singularmente, ou seja, é necessário trazer à consciência com base na sua própria experiência de vida. Como este processo não é tangível, este conhecimento demandará percepção mais direcionada introspectivamente.

Conforme apresentam Reichard, Dollwet e Potgieter (2013, p. 157), o conceito de capital psicológico pode ser sim desenvolvido e consiste:

Em quatro recursos psicológicos, ou seja, eficácia, esperança, otimismo e resiliência. Quando ocorrem juntas, atuam em sinergia para aumentar o funcionamento humano em diversas áreas da vida, como saúde, relacionamento e trabalho.

O termo “recursos psicológicos” mencionado pelos autores tem o mesmo significado do termo “dimensão psicológicas”, vocábulo este mais utilizado na abordagem do capital psicológico (LUTHANS; YOUSSEF, 2004; LUTHAN; YOUSSEF; AVOLIO, 2007). Luthans e Youssef (2004) expressam que essas dimensões do capital psicológico são mensuráveis, desenvolvidas e singulares, ou seja, são individuais e impactam diretamente no desempenho do indivíduo. De acordo com tais afirmações, o capital psicológico é um estado psicológico que permite a um indivíduo ser congruente consigo mesmo, o que pode levar à motivação.

Segundo Luthans e Youssef (2004), as dimensões apontadas podem ser explicadas da seguinte forma: Eficácia - capacidade de mobilizar recursos cognitivos para obter resultados específicos; Esperança - ter força de vontade e metas para atingir seus objetivos; Otimismo - ter o estilo de exposição que atribui eventos positivos internos, permanentes e causas difusas; e a resiliência - ter a capacidade de passar por cima da adversidade, da falha, mesmo que pareça destruidora.

As dimensões do capital psicológico, uma vez que se tornam conhecidas por um indivíduo e são desenvolvidas, possibilitam um convívio melhor consigo, e em todos os seus relacionamentos, tanto na sociedade quanto no trabalho, uma vez que as dimensões do capital psicológico podem promover no indivíduo a resiliência, a esperança, o otimismo e a eficácia. Souza e Conceição (2013, p. 14) afirmam: “[...] o capital psicológico influencia em aspectos como aumento do nível de satisfação,

comprometimento, perseverança, desempenho no trabalho e clima organizacional positivo”. Nesta perspectiva, o capital psicológico é um fator importante na relação homem e trabalho, pois essa relação sofreu várias modificações, cujos processos e informações são mais dinâmicos e voláteis. Esse dinamismo, viabilizado pela globalização e a tecnologia, impacta diretamente nos processos produtivos e na quebra de paradigmas que, conseqüentemente, impactam o trabalhador, que tem que assimilar essas questões e corresponder com demandas do seu trabalho com qualidade e produtividade.

Diante deste contexto dinâmico no ambiente de trabalho, ressalta-se a importância do papel do líder. O líder, como será abordado no tópico seguinte, é um mediador e orientador de uma equipe ou processo e que, formalmente, tem como atribuição fazer a gestão das pessoas. Para que ele possa ter uma equipe coesa, uma das alternativas saudáveis é desenvolver as dimensões do capital psicológico nos trabalhadores. Neste sentido, Ross (2006, p. 2) afirma: “Como líder, você pode utilizar essa ferramenta (capital psicológico) em seu próprio benefício e para influenciar o desempenho de seus subordinados”.

Posta essa afirmativa, o capital psicológico é uma ferramenta na relação entre líder e liderado bem como para a gestão dos trabalhadores de sua equipe. Desta forma, pode-se dizer que o capital psicológico ajuda o líder e seus liderados a aprimorarem e desenvolverem cada vez mais suas habilidades pessoais e profissionais.

Conforme apresenta a Figura 01, o capital psicológico é individual, mensurável, de possível desenvolvimento nas dimensões eficácia, esperança, otimismo e resiliência.

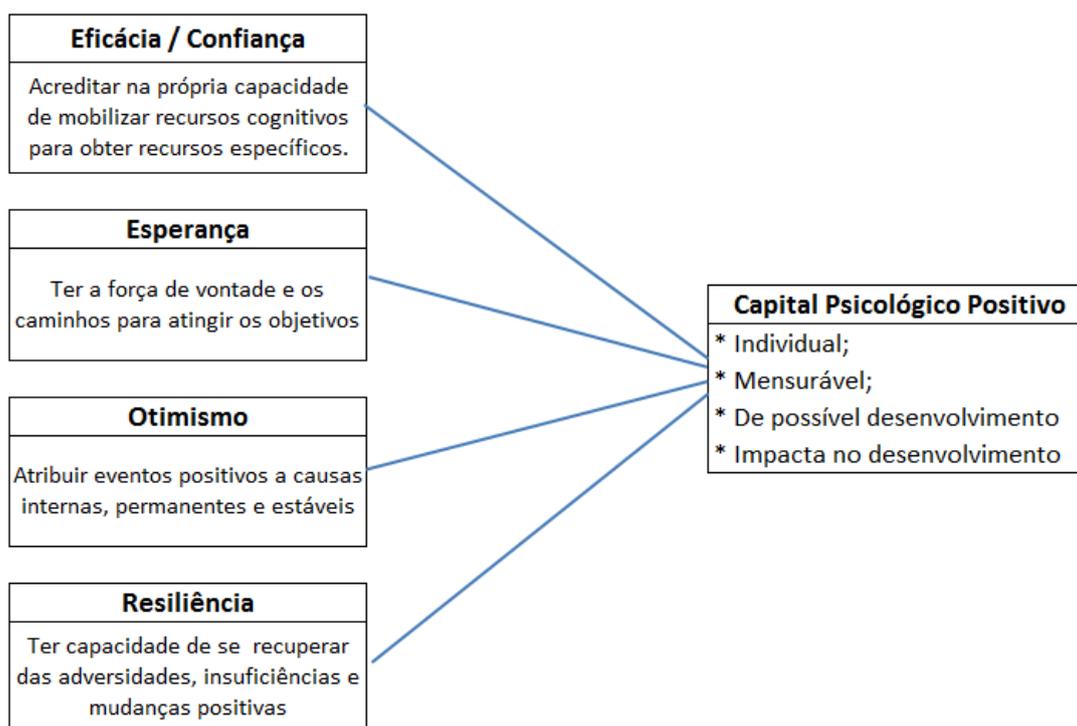


Figura 1: Dimensões do Capital Psicológico Positivo

Fonte: Luthans e Youssef (2004, p.152)

As informações contidas na Figura 01, proposta por Luthans e Youssef (2004), descrevem, de forma estratificada, as dimensões do Capital Psicológico. Conforme apontam os autores, cada dimensão tem uma definição; porém, quando unificadas, podem impactar no desenvolvimento de um indivíduo no âmbito do estado psicológico positivo.

A seguir, é apresentada cada dimensão do capital psicológico que ajudará no entendimento do conceito proposto por Luthans e Youssef (2004).

2.1.1 Capital psicológico e suas dimensões

Conforme mencionado anteriormente, o capital psicológico tem quatro dimensões: eficácia, otimismo, esperança e resiliência. Essas dimensões têm características e definições peculiares que, se ocorrerem de forma interligada, podem proporcionar melhor *performance* no indivíduo em diversas áreas da vida, inclusive a profissional (REICHARD; DOLLWER; POTGIETER, 2013).

2.1.1.1 Eficácia

De acordo com Pajares e Olaz (2008, p. 101) o responsável por introduzir o conceito autoeficácia na psicologia foi Bandura (2008), que a definiu da seguinte forma: “auto eficácia são percepções que os indivíduos têm sobre suas próprias capacidades. Essas crenças de competência pessoal proporcionam a base para a motivação humana, o bem estar e as realizações pessoais”.

De acordo com Bandura (2008), seu foco no campo de autoeficácia se deu mediante o resultado de uma avaliação de acompanhamento no tratamento com pessoas que tinham fobia. Bandura (2008) ainda diz que os participantes com fobia mencionaram que foi difícil e profunda a experiência durante o tratamento em ter que encarar a sua fobia de frente, mas que essas experiências alteraram seus comportamentos e, como consequência, mudaram sua crença de autoeficácia.

Neste sentido, a eficácia é uma auto crença positiva que estimula o sentimento de bem estar e sua capacidade de realizar tarefas e enfrentar desafios. De acordo com Pajares e Olaz (2008), os indivíduos formam suas crenças de autoeficácia por meio de quatro principais fontes de assimilação: Experiência de domínio, que é adquirida mediante oportunidades as quais têm êxitos; Experiências vicárias que são adquiridas por meio de observação das ações de outros; Persuasões sociais, resultantes de exposição social e expressões verbais do meio em que se está; e estados somáticos e emocionais, que dizem respeito às reações emocionais que podem direcionar a crença de autoeficácia. Essas fontes de *inputs* podem balizar a crença de autoeficácia que refletirá nos comportamentos do indivíduo e a forma em que este se apresenta na sociedade.

Segundo Vieira e Coimbra (2006), o ato de um indivíduo se questionar se é capaz de fazer algo consiste também no autoquestionamento em relação à crença de autoeficácia. Ainda os autores expressam que as crenças de autoeficácia podem ajudar a fazer as escolhas em relação ao meio e suas atividades e o emprego de sua persistência e esforço frente às adversidades.

Para Costa e Boruchovitch (2006), a autoeficácia assertiva eleva a motivação, que se manifesta no aumento de dedicação e persistência frente às dificuldades. Essas questões se apresentam, comumente, nos atos para aprender e para alcançar objetivos.

A autoeficácia se manifesta como uma característica de auto crença, ou seja, quanto se acredita na sua própria capacidade de resolver situações, e esta crença, por sua vez, orienta o indivíduo para alcançar os objetivos. (BRANDURA, 2008; PAJARES; OLAZ, 2008). À medida que as metas são alcançadas, aumenta-se a crença de autoeficácia. Assim, a autoeficácia tende a ser um comportamento reforçado continuamente.

2.1.1.2 Esperança

De acordo com Cheavens et. al. (2006), o conceito esperança é abordado na psicologia positiva, sendo uma linha da psicologia que direciona seu estudo para as qualidades dos indivíduos. Os autores ainda trazem as características que compõem o estudo da esperança e que, concomitantemente, fundamentam a afirmação de uma pessoa ter ou não ter esperança: ter objetivos definidos e alcançáveis; ter autoconhecimento sobre sua própria capacidade; e ter capacidade de manter os objetivos, mesmo em condições adversas. O que difere de uma pessoa ter esperança são os objetivos que se têm ao longo da vida, isto é, ter conhecimento de onde quer chegar e persistir no trajeto mesmo em condições menos favoráveis.

Bailey e Snyder (2007) definem a esperança como um padrão de pensamento no qual uma pessoa tem capacidade para encontrar diferentes maneiras para alcançar os objetivos desejados. Para esses autores, a esperança diz respeito ao movimento que o indivíduo faz para alcançar seus objetivos.

A definição de esperança permeia também pela conotação transcendente. A definição de esperança na língua portuguesa segundo Ferreira (1999, p. 814), é o “ato de esperar o que se deseja; fé e confiança em conseguir o que se deseja”. A definição de esperança, proposta por Ferreira, demonstra estar somente no campo do pensamento e de forma passiva, o que se distancia da definição de alguns autores que apresentam a esperança de forma dinâmica e ativa.

Neste mesmo prisma, Lehmann (2012) expressa que a esperança se assemelha à proposta que a religião oferece, ou seja, algumas religiões e seus dogmas possibilitam que as pessoas lidem com seu desespero buscando o alívio para seus anseios por meio do transcendente. O autor supracitado reforça que não

se deve reduzir a religião apenas à instituição, mas sim como um movimento de contato e comunicação com o sobrenatural.

Se a esperança é ter objetivos e buscar alternativas para alcançá-los ou até mesmo se apoiar nas questões religiosas para gerar internamente uma motivação individual, a falta de esperança também ocorre. Conforme menciona Pais (2012), um jovem ou uma pessoa sem esperança, por qualquer circunstância, pode desencadear uma repulsa pelo futuro e até retrocesso do atual momento que está vivendo tornando-se vulnerável à suas próprias ações.

De forma holística, a esperança é uma força motriz que motiva o indivíduo a buscar alternativas para um obstáculo, independente da situação em que estiver vivendo. Propicia ao indivíduo saber esperar confiantemente o que se buscou, tendo em mente que, de forma objetiva ou transcendente, serão alcançadas suas expectativas.

2.1.1.3 Otimismo

De acordo com Palma, Cunha e Lopes (2007), o otimismo abordado, dentro da teorização do capital psicológico, é a maneira que as pessoas interpretam e apresentam causas e acontecimentos positivos e negativos.

Conforme aponta Capecce (2009), na atualidade, um indivíduo otimista pode ser caracterizado como perseverante, um ser capaz de solucionar problemas e possuidor de bom humor.

Para Scheier e Caver (1993), o otimismo está atrelado às experiências de sucesso e fracasso. Os autores afirmam que crianças também podem adquirir o senso de otimismo ou pessimismo através da modelagem, comumente realizada pelos pais.

Percebe-se que o otimismo é um constructo que se apresenta pautado pelas experiências vividas ou até mesmo aprendidas, e que serão consideradas positivas ou negativas conforme o aprendizado favorável ou desfavorável na percepção e entendimento do indivíduo.

Para Soares et al. (2011), o constructo de otimismo foi definido com base na auto expectativa que os indivíduos têm sobre seu futuro. Neste mesmo sentido e

conforme apontam os estudos de Scheier e Caver (1993, p. 26), os otimistas estão mais propensos a tomar uma ação direta sobre seu problema do que os pessimistas.

Pode-se inferir que uma pessoa otimista tem consigo percepções positivas e ajustadas em relação a situações e/ou eventos que ainda acontecerão e, sobre estes, tem a capacidade de agir.

Neste sentido, Caver, Scheier e Segerstrom (2010, p.884) expressam que a diferença entre o otimista e o pessimista se apresenta quando surge um problema:

Ao confrontar a dificuldade, as emoções das pessoas variam de entusiasmo e vontade, raiva, ansiedade e depressão. O equilíbrio entre os sentimentos é a diferença do otimista. Os otimistas esperam bons resultados, mesmo quando as coisas são difíceis. Isto produz uma mistura relativamente positiva de sentimentos.

Conforme apontam os autores Palma, Cunha e Lopes (2007); Scheier e Caver (1993); Soares et. al.(2011) uma pessoa otimista é dotada de um sentimento congruente em relação às suas percepções e entendimento sobre elas. O indivíduo otimista, além do pensar positivamente, que parte da experiência vivenciada e o aprendizado que obteve, tem a capacidade de assimilar e agir frente a situações não esperadas que surjam no percurso ou em sua rotina.

2.1.1.4 Resiliência

Na língua portuguesa a resiliência é um termo oriundo da física que demonstra a capacidade que alguns corpos apresentam de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma tensão (Ferreira, 1999). A utilização do termo da física no contexto da psicologia se dá pela descrição mais apropriada das capacidades humanas em relação as adversidades e a capacidade de não modificar-se.

Para Barlach (2005), o termo resiliência é utilizado para descrever a capacidade de indivíduos ou grupos que, mesmo estando em ambientes de enfrentamento, têm a capacidade de se construir ou se reconstruir positivamente. Conforme apontam Emílio e Martins (2012), o termo resiliência passou a ser mencionado no final do século XX para caracterizar indivíduos que se apresentam imunes a qualquer adversidade.

Neste sentido, a resiliência, no âmbito da psicologia, conforme descreve a *American Psychological Association – APA* (2015), “é o processo de adaptação frente à adversidade, trauma, tragédia, ameaças ou fontes importantes de estresse”.

A resiliência apresenta-se como a capacidade de lidar com situações estressoras e até mesmo imprevisíveis, porém essas situações não modificam a estrutura do indivíduo, pelo contrário, ela tende a promover o crescimento e a aprendizagem. E esta capacidade tem chamado a atenção no ambiente organizacional.

De acordo com Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008), a resiliência no contexto do trabalho pode criar mecanismos saudáveis na relação homem e trabalho, cujo ambiente seja de contínua transformação. Essa atitude, por parte das organizações, objetiva manter ativo e intensamente produtivo o trabalhador, envolvendo-o numa atmosfera propícia.

Sob essas perspectivas, Bandura (2008) verbaliza que o processo para aumentar a resiliência baseia-se na capacidade de aprender com as próprias experiências e adversidades.

Na abordagem do capital psicológico e de acordo com Luthans, Youssef e Avolio (2007), resiliência é a capacidade de se restabelecer frente a situações adversas. O termo “restabelecer” diz respeito a sofrer possíveis alterações no âmbito emocional, porém rapidamente retomar sua “forma” natural ou original. Essa situação de retomar a forma inicial é possível quando há um entendimento e aprendizado sobre tal situação vivenciada.

Postas essas afirmações, entende-se a resiliência como a capacidade do indivíduo em enfrentar e em se manter estável quando exposto a situações diversas e estressoras. Resumindo, é a capacidade de adaptação do indivíduo diante de situações adversas.

Luthans et al. (2013) mencionam que a relação do capital psicológico pode ir além das dimensões psicológicas, ou seja, transcende para a saúde e relacionamentos do trabalhadores, sendo esta uma ferramenta para o líder na compreensão dos subordinados, ajudando-os nas situações adversas.

Segundo Walumbwa et al. (2008) o resultado positivo da combinação das quatro dimensões manifestada pelos líderes podem gerar nos subordinados o comportamento de associar e imitar.

2.2 Liderança

O homem é um ser social e o viver e o conviver em sociedade diz respeito a pertencer a um(s) grupo(s) cujos membros se relacionam entre si. Por mais organizado e regulamentado que seja viver em sociedade, haverá indivíduo ou indivíduos que se destacam em relação aos demais. E essa evidência traz consigo muitas vezes uma referência, uma capacidade objetiva ou subjetiva de influenciar o outro por meio de suas ações ou da própria fala. Essa capacidade se assemelha a característica de um líder.

Sobre esse horizonte, Penteadó (1992, p.2) diz:

O homem que influencia os outros homens no grupo é o líder. Esta influência pode manifestar-se sob diversas formas, desde o simples comando — ato de mandar para que os outros obedeçam — até a complexa inspiração-impulso que leva os homens a fazer ou deixar de fazer alguma coisa que, eles sabem, o líder gostaria que fizessem ou deixassem de fazer.

O destaque ou influência ora mencionado, diz respeito ao reconhecimento, e este, por sua vez, pode ser objetivo ou subjetivo, formal ou informal. Objetivo e formal entende-se por ter sido uma nomeação ou escolha para representar aquele grupo que o elegeu. Subjetivo e informal é aplicável para os líderes cuja escolha e direcionamento não ocorreram formalmente, pelo contrário, suas ações ou ideologias deram o reconhecimento e o privilégio de liderar. Gonçalves e Mota (2011, p. 405) expressam que outras características podem estar interligadas nesse processo de reconhecimento como: “[...] personalidade, respeito, comportamentos específicos, persuasão, poder, conquista de meta, interação, diferenciação, o início da estrutura, e combinações destes”.

A definição de Hersey e Blanchard (1986) não se limita ao nível hierárquico semelhante à relação de chefes e subordinados. Para esses autores, a pessoa que influencia outra pessoa é um líder em potencial, e essa relação pode ser com colegas, familiares até mesmo amigos. Segundo Penteadó (1992, p. 6) “[...] conceito de liderança foi o grande inspirador de homens de todas as origens e capacidades. Todo esforço de compreensão do significado liderança concentra-se na observação dos homens e não mais dos ricos”.

Historicamente, os líderes tiveram seu destaque conforme o período que a sociedade estava passando. Nesta perspectiva, Roveda (2010) afirma que o

conceito de liderança foi sendo moldado pelas práticas da sociedade e vem ganhando novos significados. A autora menciona que, na idade antiga, os líderes tinham por marca proteger seu povo e sua terra. Já na idade média, os líderes se destacavam no conhecimento e, com suas ideologias, ganhavam seguidores. Atualmente, com o advento da globalização e industrialização, os líderes são profissionais para as organizações, pois ajudam a coordenar equipes e atividades.

Na sociedade, os líderes surgem de forma informal e, muitas vezes, de forma subjetiva. No entanto, no âmbito das organizações, é comumente diferente: o líder é definido mediante um objetivo posto pela empresa. Geralmente, para ocupar esse cargo, as organizações contratam profissionais que já tenham experiência e atuação no cargo de liderança ou, em alguns casos, a própria organização desenvolve tal profissional internamente. Independente de o profissional ser treinado e/ou desenvolvido para o cargo de líder ou já tenha experiência, são pessoas em constante desenvolvimento. Neste sentido, Bennis (1996, p. 16) afirma: “[...] o líder não nasce feito, mas precisa ser construído”. Ou seja, a liderança parte do princípio do desenvolvimento de habilidades e também do acúmulo de experiências de vida. Segundo o mesmo autor (op. cit. p.15), “[...] o processo de tornar-se um líder é quase o mesmo de tornar-se humano pleno”.

Desta forma, é possível inferir que o líder é um profissional cujas características pessoais foram moldadas pela sua história e experiências vividas somadas ao treinamento e desenvolvimento para assumir o papel de líder, e essa pluralidade de fatores norteiam suas ações e o estilo de liderar.

O líder, dentro da organização do trabalho, é um trabalhador assalariado que exerce um cargo de liderança. Formalmente nomeado pela empresa, dentre os papéis exercidos por ele, está o de representar, delegar e conduzir os seus subordinados para atividades relativas e descritas no escopo de trabalho daquele determinado grupo de trabalhadores.

Esse profissional tem o papel fundamental de ser o mediador e facilitador de informações e das execuções de trabalho diário. Nesta mesma perspectiva, Bennis (1995, p. 85) afirma que “os líderes articulam e incorporam os ideais pelos quais a organização se empenha”.

Nesta mesma linha de entendimento, Baranano (2005, p. 67) menciona que o líder “É um indivíduo-chave pela sua visão tecnológica/científica e pela sua grande

capacidade de coordenação, que está profundamente envolvido e tem autoridade para garantir que os objetivos definidos sejam atingidos”.

Conforme expressa Bennis (1995), após muitos anos de pesquisa, identificou-se quatro competências evidentes em líderes por meio de observações e conversas feitas em seus estudos:

- Gerenciamento da atenção: diz respeito à capacidade de atrair a atenção por meio de uma gama de intenções ou pontos de vista, sempre focados em metas e resultados;
- Gerenciamento do significado: Por meio da comunicação assertiva, os líderes podem transmitir ideias somadas a fatos, conceitos e casos que tendem a criar significado para os subordinados;
- Gerenciamento da confiança: para essa competência, a segurança ou a constância, transmitidas pelo líder, tornam seguidores mais convictos de seus direcionamentos;
- Gerenciamento de si próprio: o autoconhecimento é necessário, pois conhecendo a si, tanto suas limitações quanto suas qualidades, os esforços podem ser melhor direcionados.

O líder, na organização do trabalho, por ter capacidade de gerenciar, por ser um mediador e articulador de informações, processos e pessoas, é de valor agregado para a organização, pois seus conhecimentos e habilidades tornam as ações das empresas mais eficazes e assertivas.

É possível notar que o líder e seu papel demandam de um conjunto de habilidades, conhecimento e de comportamentos que, quando congruentes, ou seja, quando as práticas e diretrizes e atitudes são coniventes ao papel e a pessoa do líder, levam pessoas/grupos a um objetivo comum.

De acordo com Rodrigues et al. (2015, p.463) “o direcionamento dos comportamentos dos membros de uma organização para alcance do resultado é responsabilidade do gerente e líderes”. Importante ressaltar que os objetivos organizacionais, metas e desafios serão alcançados por meio de ações e comportamentos emitidos, e sobre tais, o líder tem ação direta.

Segundo menciona House (1971) nos seus estudos sobre *“path goal”* (caminho-meta), o líder tem um papel fundamental na trajetória do trabalhador, pois cabe ao líder informar, orientar e estimular o caminho a ser trilhado em relação ao desempenho do trabalhador e o objetivo a ser alcançado. Esse comportamento

tende a gerar mais confiança na relação líder e liderado. Conforme aponta Luthans et al. (2013) a liderança ultimamente tem se preocupado com o desempenho dos empregados e seu bem estar no trabalho.

Nesta perspectiva, House (1971) verbaliza que o comportamento do líder é importante fonte de avaliação, aceitação e satisfação dos liderados, fator este gerador de motivação.

Há líderes memoráveis na história que foram ou são venerados por seus comportamentos ou atitudes exemplares, o contrário também é verdadeiro, há líderes dos quais são lembrados por seus atos ou comportamentos desprezíveis.

Dado o reconhecimento e a importância do líder na história (Penteado, 1992; e Roveda, 2010), do líder para as organizações (Bennis, 1995; Baranano, 2005) e do líder como representante de um grupo por suas atitudes (Gonçalves e Mota, 2011; Hersey e Blanchard, 1986), ressalta-se a postura do líder como um aspecto importante para nortear os liderados. Por conseguinte, é abordado a liderança na perspectiva de autenticidade e valores, abordagens essas que se apresenta essencial para o tema proposto.

2.2.1 Liderança Autêntica

O ato de autenticar é legitimar algo, por exemplo, autenticar um documento é afirmar e reconhecer como legítimo, e por si só é válido. Em outras palavras, uma pessoa que autentica um objeto, certifica este como verdadeiro.

Nesta perspectiva, autenticidade no âmbito das relações sociais diz respeito à interação interligada entre comportamentos, pensamentos e atitudes de uma pessoa perante a sociedade.

Carl Rogers (1976) em sua obra “tornar-se pessoa” menciona autenticidade como a relação transparente entre sentimento e atitudes de uma pessoa frente à outra. Ainda o mesmo autor expressa que quanto mais congruente for esse comportamento maior será aceitação do outro pela sua pessoa. Rogers descreveu a autenticidade e congruência praticamente como sinônimos, visto que para uma pessoa ser autêntica esta precisa ter congruência consigo e com o meio em que vive e vice e versa.

Conforme menciona Avolio e Gardner (2005 *apud* HARTER, 2002, p.320) autenticidade compreende possuir um conjunto de experiências pessoais em relação a valores, pensamentos, emoções e crenças, e agir de forma que corresponde a si, e expressar o que realmente pensa e acredita. Segundo George (2007) ninguém pode ser autêntico tentando ser semelhante a outra pessoa.

As organizações do trabalho incorporam vários trabalhadores com suas identidades, crenças, experiências e conhecimentos únicos, e por mais que realizem atividades semelhantes, são essencialmente diferentes. Na contemporaneidade não há mais fronteiras em relação às informações, tornando o conhecimento disponível a todos, inclusive aos trabalhadores independente do nível hierárquico. Organizar, manter organizado e liderar esse agrupamento de pessoa é o desafio, visto que essa demanda é uma das funções da liderança. Os trabalhadores estão mais informados em relação aos seus direitos e deveres, exigindo que o trabalho que se faz tenha significância (GEORGE, 2007).

Luthans e Avolio (2003, p.243) foram um dos pioneiros que definiram o constructo de liderança autêntica, como um processo estruturado:

[...] a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e num comportamento positivo autorregulado por parte dos líderes e dos colegas, fomentando um autodesenvolvimento positivo.

Nesta mesma linha de definição Walumbwa et al. (2008, p. 94) expressa que liderança autêntica promove um clima positivo de ética, autoconsciência e transparência relacional no ambiente de trabalho entre líder e liderado.

Pautado pelas definições de Luthans e Avolio (2003) e Walumbwa et al. (2008) a liderança autêntica está estritamente ligada às capacidades psicológicas de um indivíduo vinculado a um ambiente propício para que tais capacidades possam ser expressas e desenvolvidas. Outra observação que vale ressaltar da afirmação dos autores é que essas capacidades produzem uma relação congruente entre o indivíduo e seus comportamentos partindo da liderança.

De acordo com Gardner et al. (2005) a liderança autêntica excede além da autenticidade do líder como pessoa, ou seja abrange para a relação entre líder e liderados. Conforme menciona o mesmo autor, essas relações correspondem à

transparência, abertura e confiança; orientação para objetivos dignos; e dar ênfase no desenvolvimento dos liderados.

De acordo com Clapp-Smith, Vogelgesang e Avey (2009) os liderados que têm referência de um líder autêntico, terão mais confiança no seu líder e em si o que poderá levar o aumento na produtividade e desprender mais tempo e recurso para alcançar cada vez melhores resultados.

O indicador entre a relação da liderança autêntica e comprometimento com a organização foi contemplado na pesquisa de Rego (2014) onde identificou que a liderança autêntica influencia o capital psicológico positivo e a percepção de que o capital psicológico positivo influencia positivamente o comprometimento organizacional. Conforme Zamahani, Ghorbani e Rezaei (2011) há uma relação significativa entre a autêntica liderança e capital psicológico no sentido de transmitir confiança aos trabalhadores subordinados.

Para George (2007) os liderados confiam no líder quando ele é genuíno e autêntico e não quando tenta imitar alguém. Para este autor, é possível aprender com experiência de terceiros, porém não será bem sucedido se tentar ser como eles.

Avalio e Gardner (2005) afirmam que os líderes autênticos estão em contato com suas próprias emoções e reflexos em si para com outras pessoas, e essa autoconsciência ajuda na tomada de decisão baseada em valores.

Liderança autêntica se apresenta não como um estilo de liderar e agir, mas sim, como uma capacidade de liderar pautado no respeito e na transparência baseado na relação congruente entre comportamentos, sentimentos e atitudes consigo e com a equipe.

2.2.2 Liderança baseada em valores

Segundo o dicionário de ciências sociais da fundação Getúlio Vargas (1986) os valores são critérios que fundamentam a retidão e que são aceitos e válidos coletivamente, e que orientam o grupo em seu julgamento. Para Tamayo e Borges (2006), por trás dos valores há interesses pessoais, coletivos e ou mistos, e estes direcionam a visão que os indivíduos têm do mundo, da existência, do trabalho e da sociedade.

De acordo com Kucmarski e Kucmarski (2009, p.40) os valores pessoais surgem no decorrer do tempo baseado em quatro fatores: “1-Família e experiência da infância; 2-conflitos que evocam a autodescoberta; 3-mudanças de vida radicais e aprendizado experimental, e 4-relacionamentos pessoais com indivíduos “importantes””.

Conforme afirmam os autores supracitados, os valores emanam de um conjunto de situações e momentos da vida que de certa forma podem ser tanto prazeroso quanto estressantes, mas que ficam registradas na história de vida de cada pessoa, e se tornam valores para o indivíduo e são validados pelo e no grupo.

Assim como as pessoas têm seus valores, as organizações também os têm. Em relação aos valores organizacionais e sua origem, Tamayo e Borges (2006, p.420) mencionam:

Os valores organizacionais surgem em função de problemas típicos do negócio, geralmente são introduzidos pelo próprio fundador da empresa ou por membros altamente influentes e se desenvolvem em interação com as necessidades e exigências internas e externas da organização.

Os valores do indivíduo e da organização são percebidos e orientados por fatores internos e externos. Neste mesmo sentido, os valores pessoais e da cultura da organização estão direta ou diretamente interligados com o comportamento humano em relação à interação grupal, orientação política, utilização de regras de justiça e na solução de conflito (ROS, 2006).

Diante dessas duas fontes de valores, a liderança como abordado anteriormente, por ser um elo entre a gestão/diretriz da empresa e seus trabalhadores tem um papel fundamental em convergir valores dos trabalhadores e da organização. Conforme aponta Rodrigues (2015) a liderança que conhece as competências que a empresa valoriza e as expectativas do grupo, terá reconhecimento e será um facilitador.

Para que esse movimento seja assimilado naturalmente, os líderes precisam ser profissionais/indivíduos que tenham valores declarados e aceitos perante a organização e sua equipe de trabalho. De acordo com Kucmarski e Kucmarski (2009, p.179): “Os líderes devem relacionar-se efetivamente com outros na organização, estabelecer um exemplo baseado em valores mediante palavras e atos e obter sucesso em formar relacionamentos significativos em toda a organização”.

Retoma-se a importância do papel do líder somada a seus valores pessoais, pois, de acordo com seus valores serão seus comportamentos. Tamayo e Borges (2006) afirmam que os valores da organização são muito mais do que documentos informativos ou discursos dos líderes, mas também e principalmente as práticas e comportamentos dos líderes e colegas durante o dia a dia da organização. Conforme já abordado, as organizações e seus processos estão cada vez mais dinâmicas, exigindo cada vez mais agilidade dos trabalhadores e da liderança. Nesse interim, os valores são colocados à prova constantemente, pois uma vez que os valores são comportamentos validados pelo grupo, não poderão variar ou oscilar independente da exposição ou necessidade. Segundo George (2007) uma pessoa só descobrirá seus valores quando as coisas não estiverem caminhando dentro do planejado ou quando o indivíduo estiver sobre pressão.

Cada indivíduo tem suas crenças e seus próprios valores, com os líderes não é diferente, pois antes mesmo de exercer o cargo de liderança, este é um profissional e indivíduo como qualquer outro trabalhador, ou seja, cada líder será guiado por valores que acredita e que estão enraizados em sua identidade. Não distante, cada organização também tem seu conjunto de valores preditos, e ambos devem convergir na comunicação, no trato, na orientação e norte para os trabalhadores.

A ausência de valores conforme verbaliza Kucmarski e Kucmarski (2009) causa alienação nos indivíduos e nas organizações. Nos indivíduos desencadeia sentimento de isolamento, e desapontamento, e nas organizações disfunções e divisões.

Não ter valores declarados, referenciados e coerentes, produz nos indivíduos exatamente comportamentos contrários pregado pelo capital psicológico – eficácia, esperança, otimismo e resiliência (LUTHANS, YOUSSEF, AVOLIO 2007), e nas indústrias produz o movimento contrário que se espera para as indústrias contemporâneas (BENNIS, 1995).

3 MÉTODO

Como aponta Oliveira (1998), na elaboração e desenvolvimento de um trabalho científico faz-se necessário o uso de uma metodologia que sistematize, fundamente e teste os resultados das análises e amostras levantadas pela pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2001), o procedimento metodológico adotado deve, necessariamente, estar alinhado aos objetivos da pesquisa. E para que ela seja concluída e traga dados e análises sólidos, o método precisa ser bem definido.

Desta forma, a descrição do método, neste estudo, apresentará o tipo de pesquisa, a população e amostra e também os instrumentos para a coleta dos dados bem como a análise e interpretação.

3.1 Tipo de pesquisa

Considerando o problema desta pesquisa, como se caracteriza o capital psicológico em líderes que atuam em empresas, optou-se como forma de abordagem a pesquisa qualitativa.

De acordo com Minayo (1994, p. 35): “A pesquisa qualitativa responde a questões mais particulares. Esse tipo de pesquisa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado”.

Neste mesmo sentido, Gerhard e Silveira (2009, p. 92) afirmam: “As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno [...]”.

3.2 Delineamento

Quanto à forma dos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa de campo. Segundo Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa de campo busca conhecimento e resposta acerca do problema e também procura descobrir novos fenômenos e a relação entre eles.

Sobre a pesquisa de campo, Vergara (2005, p. 48) menciona:

A pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Conforme apontam os autores, a pesquisa de campo possibilita ao pesquisador ter o contato mais próximo do fenômeno ou das causas que explicam tal fenômeno, e pode utilizar como ferramentas a entrevista.

3.3 Local de realização

A pesquisa foi realizada em dois locais distintos, uma universidade pública e uma indústria do ramo da siderurgia, ambas localizadas no Vale do Paraíba Paulista.

3.4 Definição da amostra

Foram contatadas duas instituições com o objetivo de verificar a autorização para a participação de seus alunos e trabalhadores que exerciam o cargo de liderança na empresa em que trabalham. Essa autorização seria, respectivamente, para a aplicação do inventário de forma coletiva e para a entrevista individual, mediante termo de consentimento livre e esclarecido institucional (Anexo C). Todos participantes trabalhavam em organizações de grande porte.

A definição da amostra foi construída da seguinte forma:

- Na universidade, a amostra constitui-se por alunos trabalhadores dos cursos de pós-graduação que exerciam a função de líderes assalariados e que estavam, no mínimo, há um ano no cargo e na empresa em que trabalhavam no momento da pesquisa e que aceitaram participar.

- Na indústria siderúrgica, a amostra foi constituída com base no grupo de trabalhadores que faziam parte do quadro geral de funcionários da empresa e que exerciam o cargo de líder. No total foram doze alunos trabalhadores da universidade e sete participantes trabalhadores da siderúrgica.

Os participantes foram selecionados conforme especificação apresentada e de acesso às instituições, sendo este procedimento caracterizado de acordo com

Marconi e Lakatos (2001) de amostragem por acessibilidade. Neste sentido, Oliveira (2007) menciona que a amostragem é um procedimento usualmente utilizado em pesquisas qualitativas e que consiste numa abordagem intencional de coleta de dados.

3.5 Instrumentos

Mediante o problema da presente dissertação e com os objetivos a serem atingidos, foi aplicado o Inventário de Capital Psicológico no Trabalho – ICPT 25 – proposto por Siqueira, Martins e Souza (2014), descrito na íntegra - Anexo B.

As dimensões do Inventário do Capital Psicológico foram difundidas por Luthans e Avolio (2007) as quais são a base do instrumento ICPT 25, cuja construção e validação no Brasil foram realizadas por intermédio dos estudos de Siqueira, Martins e Souza (2014).

O Inventário contém 25 frases respondidas numa escala tipo Likert de 5 pontos (1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Nem concordo e nem discordo; 4-Concordo; e 5-Concordo totalmente). Para validação deste inventário no Brasil, participaram 601 trabalhadores e as respostas formaram um banco de dados eletrônicos que foram tratados por meio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) – Versão 19.0. De acordo com esses autores, para a validação fatorial foram realizadas análises fatoriais exploratórias com inclusão de análises descritivas preliminares, com os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de Bartlett, solicitando quatro fatores pelo método de extração denominada *Principal Axis Factoring* (PAF). O ICPT-25 produziu índice geral de precisão de 0,93.

O Inventário ICPT-25 abarca indicadores importantes para estudos que envolvem profissionais. Neste sentido, Siqueira, Martins e Souza (2014, p. 71) afirmam: “Os itens (frases) do ICPT-25 compõem uma medida com indicadores psicométricos favoráveis ao seu uso no âmbito da pesquisa científica, bem como na prática profissional”.

Em relação à aplicação, Siqueira, Martins e Souza (2014) mencionam que pode ser coletiva ou individual, sem um tempo específico. A apuração dos resultados obtidos pelo ICPT-25 deve produzir quatro escores médios, que serão obtidos somando os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que

integram a dimensão, seguido da divisão desse valor pelo número de itens das dimensões. A interpretação dos resultados é pautada em: quanto maior for o valor do escore médio, maiores são as crenças do trabalhador no tocante à esperança, resiliência, otimismo e eficácia no ambiente de trabalho. Nos valores numéricos obtidos do escore médio, os autores sugerem considerar como: 4 e 5 - escore alto; 3 e 3,9 – escore médio, e 1 e 2,9 – escore baixo.

Para compreender como os líderes percebem o capital psicológico no contexto de trabalho, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada. A entrevista, conforme aponta Gil (2010), permite obter dados relacionados aos aspectos sociais e ao comportamento humano. Para Marconi e Lakatos (2001), dentre os benefícios da entrevista semiestruturada, está na flexibilidade, por parte do entrevistador, que poderá esclarecer e repetir as perguntas ou até mesmo reformulá-las no sentido de especificar e nortear para que seja compreendida. Para Triviños (1987), a entrevista é caracterizada por um roteiro simples de perguntas que são formuladas de forma a relacionar a teoria com o tema da pesquisa.

O objetivo de se ter dois instrumentos foi reunir dados parametrizados por um inventário já validado no Brasil relacionando com os dados trazidos por meio das entrevistas.

3.6 Procedimento de coleta de dados

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, registro nº 046526/2015, Anexo A.

Após a autorização das duas instituições, a coleta de dados apresentou duas etapas:

- Primeira etapa: Na universidade, foi solicitada aos professores dos cursos de pós-graduação a permissão da aplicação coletiva do inventário aos que se enquadravam nos critérios da pesquisa. Para evidenciar a veracidade da pesquisa foi apresentada a aprovação do comitê de ética e pesquisa.

Após a permissão dos professores, foi anunciado para cada sala/curso o tema da pesquisa e seus objetivos. Foi explicado que compreendia duas etapas, sendo uma o preenchimento de uma ficha de identificação e também o preenchimento de um inventário e a outra, uma entrevista individual. Aos alunos que se interessaram

em participar da pesquisa e se encaixavam nos critérios, foi entregue o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Anexo D) e uma ficha de identificação do participante (Apêndice A) para caracterizar a amostra.

Logo após o preenchimento da ficha de identificação, que durava aproximadamente cinco minutos, e aproveitando esse primeiro contato com os participantes, foi entregue também o Inventário de Capital Psicológico no Trabalho – ICPT25 (Apêndice B). Neste momento e também de forma coletiva, o pesquisador explicou aos participantes como deveriam responder. Informou que todos estavam recebendo uma folha com 25 afirmações cujas respostas deveriam ser pontuadas dentro de uma escala de 1 a 5, conforme descrição e explicação da folha do inventário, baseando-se na percepção e autoanálise.

Os participantes levaram, aproximadamente, 25 minutos para responder o Inventário do Capital Psicológico no Trabalho.

Na indústria, a autorização veio por intermédio da área de Recursos Humanos, que disponibilizou seus trabalhadores que exerciam o cargo de liderança e que tiveram interesse em participar da pesquisa. Ainda a mesma área disponibilizou uma sala de treinamento para que os líderes tivessem um espaço propício para participarem da pesquisa. A orientação do preenchimento da ficha de identificação, bem como do inventário, ocorreram da mesma forma acima mencionada.

Após terminarem de responder o inventário, tanto na universidade quanto na indústria, foi comunicado que a segunda etapa da pesquisa seria uma entrevista individual e que a realização dependeria da disponibilidade de cada participante. Isto por que não poderiam ser retirados da aula ou do posto de trabalho, pois poderiam ser prejudicados no rendimento pessoal ou profissional.

A segunda etapa foi a realização da entrevista semiestruturada com o objetivo de levantar dados esclarecedores relacionados à liderança e aos aspectos relacionados ao capital psicológico. Todos que responderam o inventário participaram da entrevista.

As entrevistas na universidade ocorreram em uma sala específica, na qual o pesquisador, antes e depois das aulas, recebia os alunos interessados. A cada entrevistado, era novamente mencionado o tema da pesquisa, seus objetivos e que todas as informações seriam gravadas em aparelho MP3 para garantir a

fidedignidade dos dados coletados. No entanto, seriam mantidas em sigilo e posteriormente apagadas.

Na indústria, a área de Recursos Humanos destinou um período durante o expediente de trabalho colaborando com os líderes que aceitaram participar da pesquisa. Essa etapa ocorreu da mesma forma mencionada anteriormente.

3.7 Procedimento de análise de dados

O procedimento de análise dos dados constitui da análise de conteúdo e do inventário do capital psicológico no trabalho IPCT-25. A análise de conteúdo conforme menciona Bardin (1977), é um conjunto de técnicas de análise que utiliza procedimentos sistêmicos que visam descrever o conteúdo da mensagem. No sentido de evidenciar a utilização do método de análise de conteúdo para a presente dissertação, Bardin (1977, p. 65) afirma sobre seu uso em pesquisa nessa abordagem "[...] o recurso à análise de conteúdo com o objetivo de tirar partido dito qualitativo [...], frequentemente necessário na prática habitual do psicólogo e sociólogo [...] ou pesquisa fundamental".

Conforme aponta Bardin (1977), o processo de análise de conteúdo se organiza em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretações.

- Pré-análise: sistematiza as primeiras ideias com o objetivo de organizá-las num plano para análise. A produção de hipóteses tende a validar dados que para aquele momento são apenas afirmações provisórias.
- Exploração do material: é a parte do processo de análise que busca ordenar e codificar os levantamentos realizados. Para esta pesquisa, o material explorado é a entrevista semiestruturada conjuntamente com o ICPT-25.
- Tratamento dos resultados obtidos e interpretações: neste momento, os dados já foram levantados cabendo ao pesquisador tratar, analisar e interpretar os resultados obtidos para trazer significado.

Conforme os dados forem trazendo informações e inter-relações, serão identificadas e criadas categorias. Segundo Bardin (1977, p. 117), "[...] é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por

diferenciação e seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero com os critérios previamente definidos”.

A análise do inventário do capital psicológico no trabalho – IPCT 25 foi baseado no escore médio que apareceu para cada dimensão do capital psicológico, que deve ser traduzido conforme descreve Siqueira, Martins e Souza (2014) quanto maior for o valor do escore médio, mais fortalecidas estão às crenças eficácia, esperança, otimismo e resiliência.

3.8 Quadro síntese da pesquisa

O quadro 1 sintetiza a relação entre os objetivos da pesquisa, conceitos bases do capital psicológico e os instrumentos utilizados nesta pesquisa.

Importante ressaltar que ambos os instrumentos utilizados, ou seja, o inventário do capital psicológico no trabalho ICPT-25 e a entrevista, se relacionaram e complementaram para o resultado e análises deste trabalho.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVO GERAL			
		DIMENSÃO DO CAPITAL PSICOLÓGICO	PERGUNTAS DO INVENTÁRIO DO CAPITAL PSICOLÓGICO NO TRABALHO – ICPT25	PERGUNTAS DA ENTREVISTA
<p>- Medir e interpretar as dimensões do conceito do capital psicológico: eficácia, otimismo, esperança e resiliência, conforme padronização do Inventário do Capital Psicológico no Trabalho - ICPT-25;</p> <p>- Compreender como líderes percebem as dimensões do Capital Psicológico no seu contexto de trabalho.</p>	Caracterizar o capital psicológico de líderes que trabalham em organizações de grande porte.			
	Eficácia	1; 5; 9; 10; 16; 20; 21; 23		1; 8; 9;10
	Esperança	2; 3; 8; 13; 14; 19		1; 4; 5;10
	Otimismo	6; 11; 17; 18; 24		1; 6; 7;10
	Resiliência	4; 7; 12; 15; 22. 25		1; 2; 3;10

Quadro 1: Quadro síntese que apresenta a relação dos objetivos da pesquisa com os instrumentos utilizados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados, interpretação e discussão a partir do problema da pesquisa e de seus objetivos. Este capítulo foi organizado em três sessões: a primeira correspondente às características da amostra pesquisada; a segunda diz respeito ao inventário do ICPT-25 (medição e interpretação e as dimensões do conceito do capital psicológico: Eficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência); e a terceira aborda o desenvolvimento do capital psicológico no líder da organização do trabalho, pautado nas entrevistas com cada participante.

4.1 Características da amostra

4.1.1 Alunos do curso de pós-graduação da Universidade pesquisada

A instituição de ensino que autorizou a pesquisa é uma Universidade localizada na região do Vale do Paraíba Paulista. A instituição oferece cursos de graduação nas áreas humanas, biociências, exatas e de tecnologia. Também oferece cursos de pós-graduação e MBA nas áreas de projetos, recursos humanos, logística, tecnologia da informação e segurança do trabalho, dentre outros.

Os participantes que compõem a amostra eram alunos regularmente matriculados nos cursos que a instituição oferece e trabalhavam em empresas de grande porte. De acordo com o quadro 2, estão caracterizados pela identificação numérica com objetivo de manter preservado a identificação do participante, seguido respectivamente pela idades, sexo, formação superior, nome do curso de pós-graduação em que estavam matriculados, tempo empresa, tempo de experiência em liderança, tipo de liderança e hierarquia do cargo.

Identificação	Idade	Sexo	Formação Superior (Nível)	Nome do curso de formação	Nome do curso de Pós- Graduação	Qtos anos trabalha na empresa atual	Quantos anos trabalha na função de líder na empresa atual	Tempo total de experiência em liderança	Tipo de liderança	Título do Cargo (Hierarquia)
Entrevistado 1	31	Feminino	Superior	Engenharia Ambiental e Sanitaria	MBA Gestão de Projetos	6	1	1	Operacional	Gerente
Entrevistado 2	35	Masculino	Superior	Computação Aplicada	MBA Gestão de Projetos	13	10	10	Operacional	Gerente
Entrevistado 3	64	Masculino	Superior	Engenharia Mecânica	Pós-Engenharia Segurança Trabalho	23	23	39	Operacional	Diretor
Entrevistado 4	38	Masculino	Superior	Engenharia Civil	Pós-Engenharia Segurança Trabalho	3	3	10	Estratégico	Assessoria
Entrevistado 5	35	Masculino	Superior	Engenharia Ambiental e Sanitaria	Pós-Engenharia Segurança Trabalho	7	1	4	Estratégico	Líder
Entrevistado 6	35	Masculino	Superior	Engenharia Civil	Pós-Engenharia Segurança Trabalho	8	6	6	Operacional	Coordenador
Entrevistado 7	40	Masculino	Superior	Administração	MBA Gerencia empresarial	9	9	24	Estratégico	Gerente
Entrevistado 8	44	Masculino	Superior	Engenharia Mecânica	MBA Gerencia empresarial	17	15	15	Operacional	Coordenador
Entrevistado 9	42	Masculino	Superior	Engenharia Produção Mecânica	MBA Gerencia empresarial	26	2	2	Operacional	Coordenador
Entrevistado 10	29	Masculino	Superior	Engenharia Mecânica	MBA Gestão de Projetos	9	1	3	Estratégico	Líder
Entrevistado 11	34	Masculino	Superior	Engenharia Produção Mecânica	MBA Gerencia empresarial	15	1	1	Estratégico	Coordenador
Entrevistado 12	35	Masculino	Superior	Administração	MBA Gerencia em Logisitca	18	4	5	Operacional	Supervisor

Quadro 2: Identificações da amostra dos alunos do curso de pós-graduação que participaram da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na ficha de dados de identificação dos participantes.

Conforme apresenta o Quadro 2, os alunos que participaram da pesquisa e que exercem o cargo de liderança têm a idade média de 39 anos. Foi possível identificar que os participantes trabalham na área de formação do nível superior e que a procura pelo curso de pós-graduação permeia a busca para se atualizar com as práticas do mercado em conformidade com sua atuação de líder. O tipo de liderança que os alunos participantes exercem está equilibrado entre a liderança operacional, ou seja, liderança mais próxima das atividades dos subordinados e do processo para o objetivo fim (produto, serviço, mão de obra); e a liderança estratégica, tipo de liderança que elabora e planeja as execuções dos processos.

O gráfico 1 apresenta a relação da idade de cada aluno participante e sua experiência com o cargo de liderança.

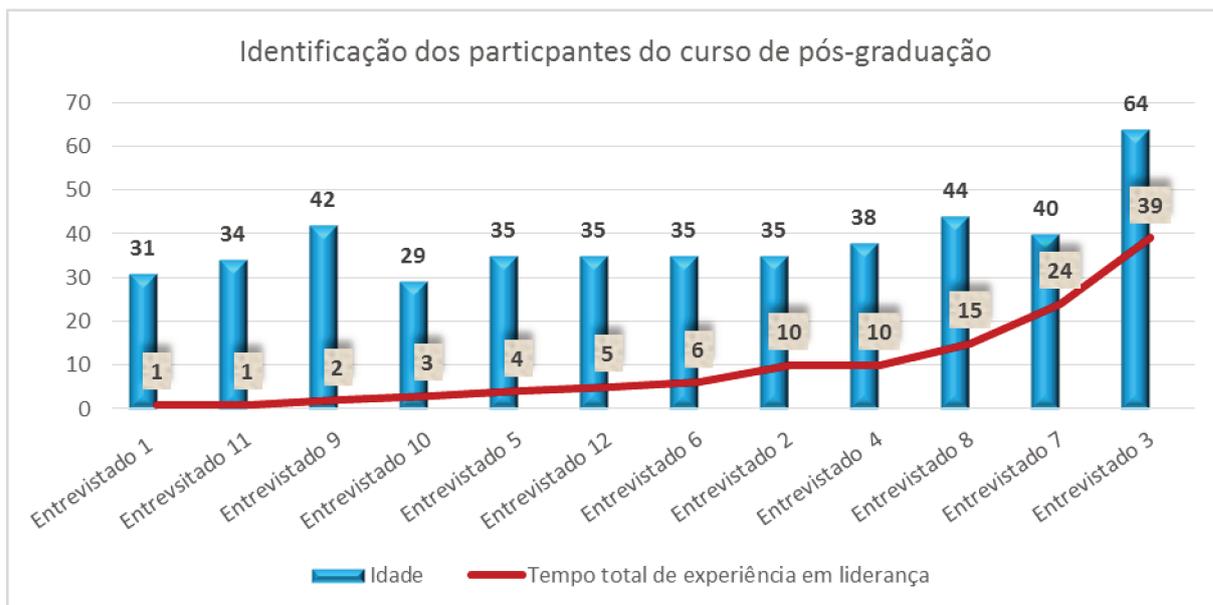


Gráfico 1: Identificação visual por sigla, idade e tempo de liderança dos alunos do curso de pós-graduação que participaram da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na ficha de dados de identificação dos participantes.

É possível notar no gráfico 1 que o tempo de exercício no cargo de liderança dos participantes, apesar de uma pequena variação, está vinculado diretamente a sua idade, ou seja, conforme se apresenta a relação idade e tempo de experiência em liderança para os entrevistados 2, entrevistado 4, entrevistado 8, entrevistado 7 e entrevistado 3. Ainda na identificação dos participantes em relação ao tempo de experiência, conforme apresenta o quadro 3 e a fala dos participantes desta pesquisa, os entrevistados 1, 2, 6, 8, 9, e 11, começaram a exercer o cargo de liderança mediante a oportunidade que tiveram dentro da organização em que já trabalhavam, mediante avaliação e critérios da mesma. Os entrevistados 5, 10 e 12, iniciaram suas atividades dentro da organização em que trabalhavam em cargos abaixo dos de liderança mesmo já tendo alguma experiência nesta posição, e essa experiência, somada à oportunidade, coincidiu para que estes assumissem o cargo de liderança alguns anos depois que iniciaram suas atividades laborais na organização.

Já os entrevistados 3, 4 e 7, foram contratados para exercer a função de liderança na empresa que trabalhavam no ato da pesquisa.

Em relação a todos os participantes desta pesquisa, houve apenas uma participante do sexo feminino que exercia o cargo de liderança. Essa informação pode ser um pequeno extrato do cenário das mulheres que exercem cargos de liderança em empresas de grande porte. Conforme mencionam Souza e Santos

(2014) nos últimos anos a mulher veio conquistando espaço no mercado de trabalho, porém ainda sofrem preconceitos do sexo masculino quanto a sua atuação em cargo de liderança.

4.1.2 Trabalhadores da empresa siderúrgica

A empresa siderúrgica pesquisada está localizada na região do Vale do Paraíba Paulista e sua principal atuação é na transformação e distribuição de aço, bem como confecção de tubos e chapas de aço. A siderúrgica era considerada de grande porte em concordância com os critérios do IBGE e SEBRAE, ou seja, tinham mais de 500 trabalhadores.

Conforme apresenta o quadro 3, todos os trabalhadores que exercem cargo de liderança e que aceitaram participar da pesquisa têm formação no nível superior, sendo que quatro participantes têm formação em curso de pós-graduação. A maioria dos participantes entrevistado exerciam cargo de liderança do tipo operacional, porém no que diz respeito a hierarquia, todos eram supervisores.

Identificação	Idade	Sexo	Formação Superior (Nível)	Nome do curso de formação	Nome do curso de Pós- Graduação	Qtos anos trabalha na empresa atual	Quantos anos trabalha na função de líder na empresa atual	Tempo total de experiência em liderança	Tipo de liderança	Título do Cargo (Hierarquia)
Entrevistado 13	41	Masculino	Tecnólogo	Mecatrônica	-	9	2	2	Estratégico	Supervisão
Entrevistado 14	36	Masculino	Superior	Engenharia Mecânica	-	1	1	1	Operacional	Supervisão
Entrevistado 15	49	Masculino	Tecnólogo	Processos de Fabricação	-	16	1	1	Operacional	Supervisão
Entrevistado 16	37	Masculino	Tecnólogo	Logística	-	13	3	3	Operacional	Supervisão
Entrevistado 17	27	Masculino	Superior	Engenheiro Químico	MBA Gestão Empresarial	1	1	6	Operacional	Supervisão
Entrevistado 18	40	Masculino	Tecnólogo	Logística	MBA Logística Integrada	15	9	1	Operacional	Supervisão
Entrevistado 19	26	Masculino	Superior	Engenharia de Produção Mecânica	MBA em Gestão de Projetos	8	1	1	Operacional	Supervisão

Quadro 3: Identificações da amostra dos trabalhadores que exercem o cargo de líder na empresa de siderurgia que participaram da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na ficha de dados de identificação dos participantes.

Conforme as informações do Quadro 3, os trabalhadores em cargos de liderança têm a idade média de 36 anos. Identificou-se que os trabalhadores participantes tinham entre um a três anos em exercício no cargo de liderança na empresa pesquisada, exceto o entrevistado 18 que tinha nove anos de experiência em liderança. Em relação ao tempo que exerciam o cargo de liderança na empresa

em que trabalhavam, exceto entrevistados 14, 17 e 18 que já entraram na empresa no cargo de liderança, os entrevistados 13, 15, 16 e 19 se tornaram líderes e ou foram promovidos para o cargo de liderança após terem mais de sete anos de trabalho na mesma empresa. O período de um a três anos de intervalo para seis dos oito participantes em relação ao tempo de liderança dentro da indústria pesquisada pode estar atrelado a algumas situações específicas, dentre elas a modificação do quadro de liderança da empresa ou a expansão gradativa da mesma no mercado.

O gráfico 2 apresenta a relação da idade de cada trabalhador participante e o tempo que exerce o cargo de liderança, ou seja, o tempo total de experiência em cargo de liderança.

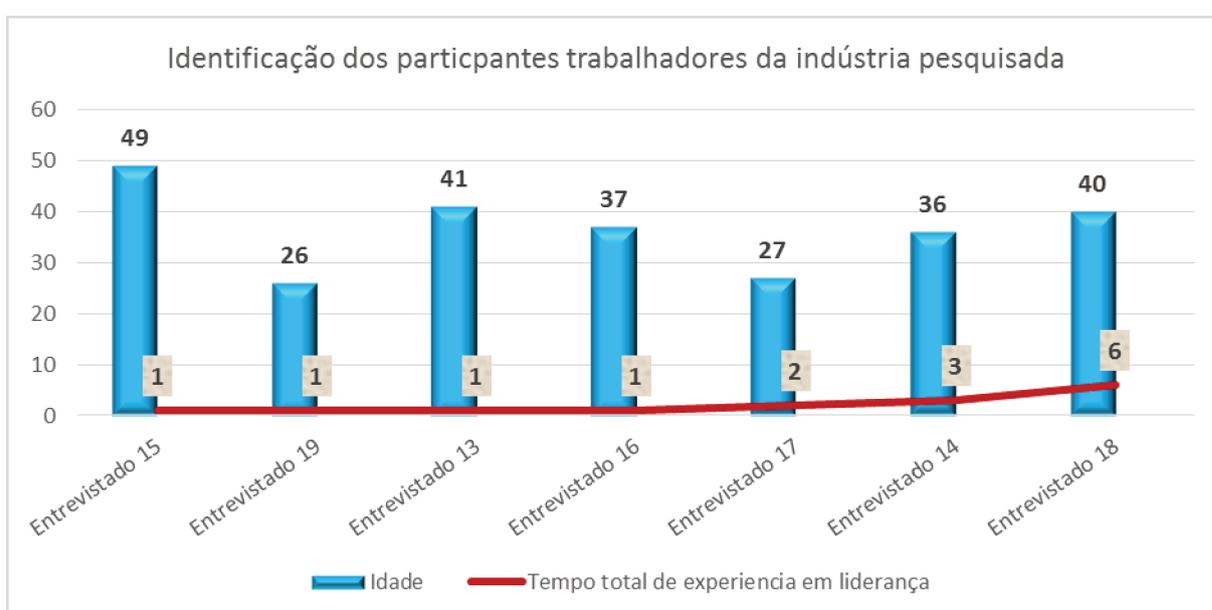


Gráfico 2: Identificação visual por sigla, idade e tempo de liderança dos trabalhadores da empresa pesquisada que participaram da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na ficha de dados de identificação dos participantes.

Em relação ao tempo de experiência e a idade, diferentemente dos alunos do curso de pós-graduação, os trabalhadores da siderúrgica têm uma variação de idade que permeia entre 26 a 49 anos, porém o tempo de experiência é similar. O tempo de experiência entre os participantes demonstra que é uma equipe de liderança quase homogênea no aspecto de tempo de liderança dentro da organização, o que aponta para uma aparente renovação do quadro de trabalhadores líderes da siderurgia. No tocante ao tempo total de experiência e idade não há uma regra, porém os entrevistados 17 e 19 demonstraram ter iniciado o exercício em cargos de

liderança mais jovens em relação ao seu tempo de experiência e sua idade, ou seja, tinham 26 e 27 anos respectivamente quando participaram da pesquisa.

O quadro 2 e 3 e o gráfico 1 e 2, apresentaram o perfil dos trabalhadores participantes desta pesquisa o que possibilitou verificar quem são os profissionais que atuavam nessas indústrias de grande porte em relação a tempo que trabalham na organização, tempo de experiência e idade, fatores esses que podem variar de empresa para empresa.

4.2 Inventário do Capital Psicológico no Trabalho – ICPT-25

O Inventário do Capital Psicológico no Trabalho ICPT- 25, é uma ferramenta construída e validada por Siqueira, Martins e Souza (2014). Esta ferramenta possibilita mensurar, por meio de um escore médio fundamentado pelas dimensões eficácia, esperança, otimismo e resiliência, o quanto cada trabalhador possui dessas dimensões em si.

Os resultados apresentados foram obtidos conforme proposto pelos autores, isto é, cada dimensão tem um escore médio que é resultante das somas dos valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integram a dimensão, seguido da divisão desse valor pelo número de itens das dimensões.

O escore médio gera a seguinte escala para cada dimensão: 4 e 5 - escore alto; 3 e 3,9 – escore médio, e 1 e 2,9 – escore baixo.

Em relação ao escore alto, médio e baixo, Siqueira, Martins e Souza (2014, p.74) afirmam: “quanto maior for o escore médio, mais fortalecidas são as crenças do trabalhador no que se refere à esperança, resiliência, otimismo e eficácia no ambiente de trabalho”.

Conforme o gráfico 3, os participantes do curso de pós-graduação apresentaram escore alto para eficácia e esperança, e escore médio para otimismo e resiliência.

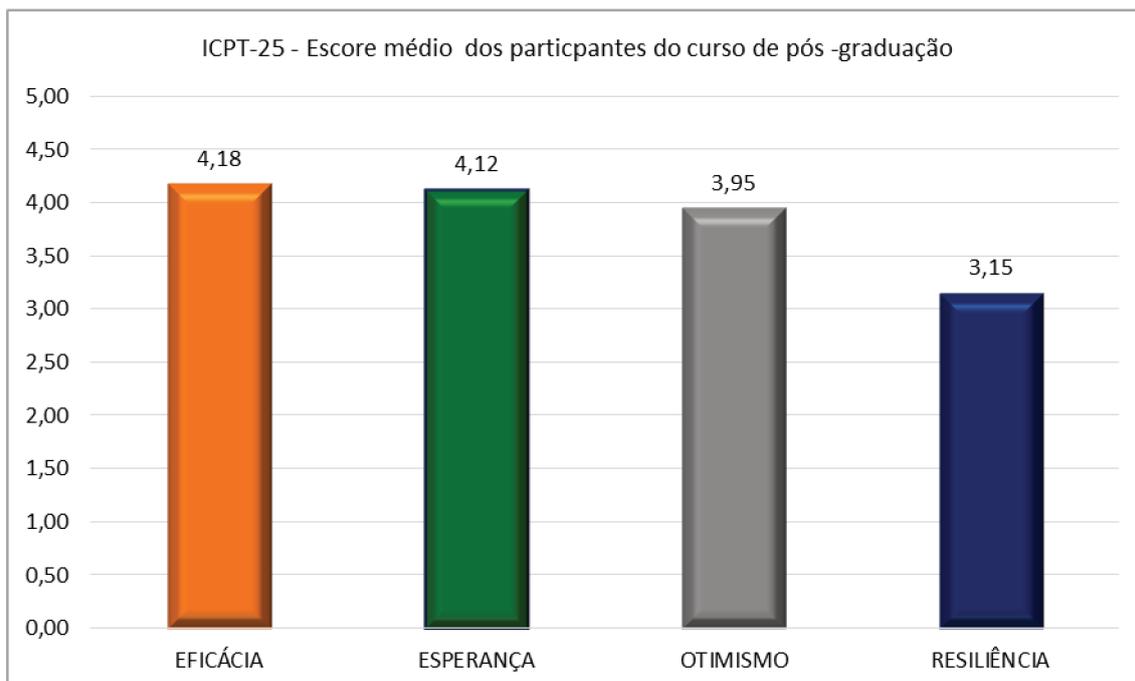


Gráfico 3: Resultado do ICPT-25 de acordo com escore médio dos alunos que cursavam pós-graduação e exerciam o cargo de liderança.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no resultado obtido da aplicação do ICPT-25.

Conforme demonstra o gráfico 3, os participantes do curso de pós-graduação apresentaram a dimensão eficácia com escore alto, isso corresponde a auto crença na capacidade para resolver problemas. Essa crença de ter auto capacidade, conforme aponta Pajares e Olaz (2008) e Bandura (2008), motiva as pessoas e proporciona bem estar, ou seja, esse comportamento tende a aumentar a frequência e pode manter um ciclo que se reforça continuamente.

A dimensão esperança também se apresentou com escore alto no grupo dos alunos do curso de pós-graduação e essa informação diz que os participantes tinham a crença que os objetivos poderiam ser alcançados através de metas. De acordo com Bailey e Snyder (2007), a esperança é uma forma de pensamento que impulsiona a pessoa a buscar melhores soluções para resolver uma determinada situação. A dimensão esperança com o escore alto faz menção a uma crença enraizada e orientada para a capacidade de uma pessoa buscar seus objetivos e encontrar êxito independente da adversidade.

Para a dimensão otimismo, o grupo apresentou escore médio, o que pode ser considerado um escore equilibrado. Para Soares et al. (2011), otimismo é a autoexpectativa em relação aos acontecimentos futuros, ou seja, é o ato de pensar nos eventos que ainda acontecerão sob uma perspectiva positiva, os quais estão

atrelados a experiências já vivenciadas (SCHEIER; CAVER,1993). Com a dimensão esperança em escore médio, o grupo dos alunos do curso de pós-graduação apresentou ter o pensamento ajustado em relação a pensar de forma positiva sobre suas perspectivas e objetivos.

A dimensão resiliência também teve o escore médio. Essa dimensão diz respeito à capacidade de passar por adversidades e manter-se equilibrado. Para Barlach (2005), é a capacidade de um grupo ou da pessoa de se reconstruir ou construir em meio a dificuldades. Neste sentido, resiliência é a auto capacidade do indivíduo que, independentemente da situação do grupo ou de si mesmo, é capaz de pensar de forma diferente, mudar comportamentos ou até mesmo aprender na adversidade. O escore médio para a dimensão resiliência, nos alunos do curso de pós-graduação, apresentou a crença equilibrada para a capacidade de enfrentar diversidades e se manter congruente.

A seguir, no gráfico 4, os participantes da indústria de siderurgia apresentaram escore alto para eficácia, esperança e otimismo, e escore baixo para resiliência.

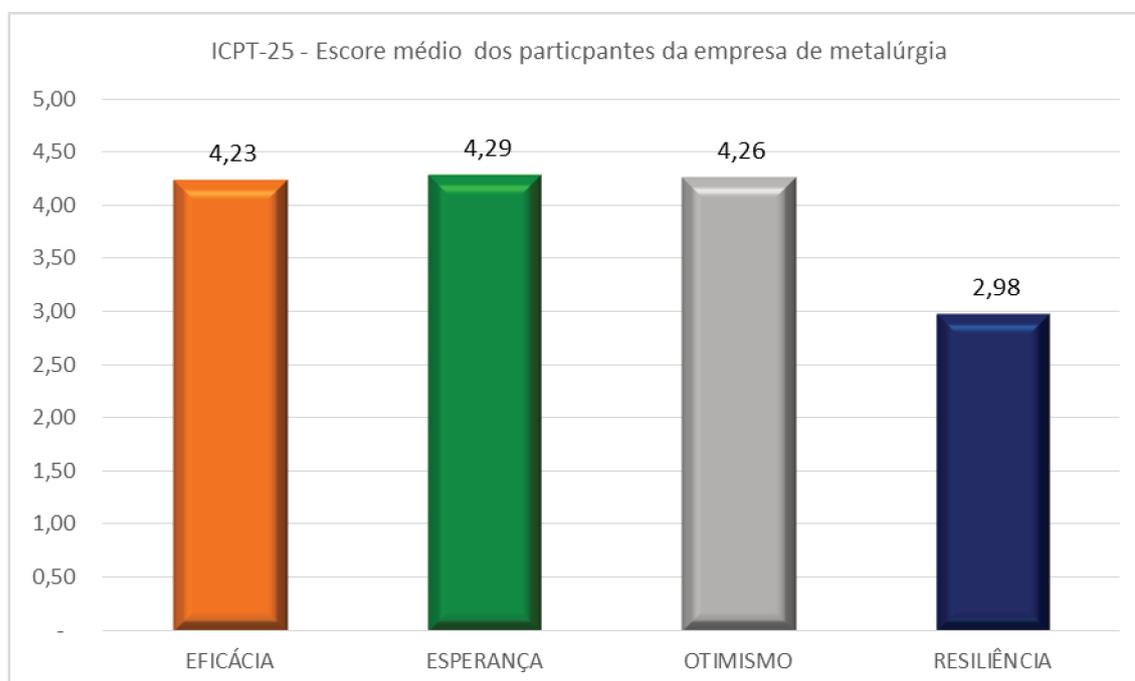


Gráfico 4: Resultado do ICPT-25 de acordo com escore médio dos trabalhadores líderes da empresa de siderurgia que exerciam o cargo de liderança.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no resultado obtido da aplicação do ICPT-25

Conforme demonstra o gráfico 4, os trabalhadores da empresa de siderurgia apresentaram escore alto para a dimensão eficácia, o que representa que a crença em sua capacidade de resolver problemas está firmada. Segundo Vieira e Coimbra (2006), um indivíduo eficaz tem conhecimento sobre sua própria capacidade e esse autoconhecimento direciona a fazer melhores escolhas. A dimensão eficácia com escore alto apresenta um grupo coeso de trabalhadores e, possivelmente apto a resolver as mais diversas situações.

A dimensão esperança apresentou escore alto no grupo de trabalhadores da indústria siderúrgica e esse escore representa que também é predominante a crença de pensar e acreditar que as situações possam ser resolvidas. Neste sentido Lehmann (2012), aponta que essa crença está ligada e se firma no âmbito transcendental, ou seja, é um exercício que os indivíduos fazem para esperar confiantemente que os problemas se resolvam. O escore alto para a dimensão esperança diz que este grupo de trabalhadores pensa e faz movimentos para que este pensamento seja colocado em prática em prol do alcance do que se tem pensado e do que se espera como resultado.

Este grupo de trabalhadores também apresentou escore alto para a dimensão otimismo e isso converge em indivíduos que têm a capacidade de interpretar e agregar conhecimento em situações diversas. Essa capacidade, conforme mostra Caver, Scheier e Segerstrom (2010), produz sentimento positivo, podendo tornar o indivíduo mais produtivo e bem humorado. Escore alto para otimismo demonstra que está fixada a crença para o pensar positivo e agir frente às adversidades.

A dimensão resiliência, para o grupo de trabalhadores da indústria siderúrgica, apresentou escore baixo, porém muito próximo à pontuação que define o escore médio. A resiliência, conforme aponta Luthans, Youssef e Avolio (2007), é a capacidade de se restabelecer frente a situações adversas, ou seja, o escore baixo para esta dimensão não diz, necessariamente, que o grupo de trabalhadores não tenha a capacidade de enfrentar as situações e se restabelecer. O escore baixo não apresenta ausência de uma determinada dimensão e sim que indivíduos ou grupos terão mais dificuldade ou gastarão mais energia para desenvolverem ou resolverem determinadas situações ou atividades.

Os resultados apresentados do inventário do capital psicológico, tanto para os participantes do curso de pós-graduação quanto para os trabalhadores da indústria siderúrgica, permearam pelos três escores (alto, médio e baixo). Vale ressaltar que

esses escores não apresentam uma escala que especifica bom ou ruim, e sim, um conceito de um instrumento validado no Brasil que mensura a crença de eficácia, esperança, otimismo e resiliência e quanto dessas crenças está internalizado no indivíduo.

Neste sentido, ter o escore alto para uma determinada dimensão significa que sua auto crença para esta determinada dimensão é sólida e que o indivíduo deve manter esse padrão de pensamento, pois tende a motivá-lo quanto pessoa.

O escore médio corresponde a um escore equilibrado, ou seja, uma dimensão com escore médio apresenta um determinado padrão de crença que se o indivíduo buscar desenvolvê-la tende a aumentar a frequência de resultados positivos estimulando a cada vez mais buscar resultados que o satisfaça.

O escore baixo não corresponde à inabilidade ou a ausência de uma crença, pelo contrário, apresenta que o indivíduo pode ter o potencial mais elevado se desenvolver tais dimensões, pois, conforme aponta Luthans e Youssef (2004), o capital psicológico é mensurável, desenvolvido e traz resultados quando gerenciado. É possível que indivíduos que apresentem escore baixo tenham que se dedicar mais para desenvolver e conquistar resultados, mas não significa que essa questão seja impossível.

A dimensão do capital psicológico bem como o direcionamento por meio dos escores permitem identificar qual dimensão ou conceito deve ser valorizada, reforçada ou desenvolvida,

4.3 A percepção do Capital Psicológico do líder da organização do trabalho

A percepção do capital psicológico, no líder da organização de grande porte, foi analisada por meio das informações coletadas na entrevista realizada com os participante e possibilitou identificar cinco categorias que retratam a percepção dos líderes em relação ao capital psicológico e suas dimensões.

A categorização, conforme aponta Bardin (1977), é uma forma de classificar ou agrupar informações que contenham o mesmo gênero. Desta forma, as categorias foram criadas a partir do discurso do participante na entrevista bem como o contexto em que este estava inserido, ou seja, a posição que exerciam, o tempo de experiência e cenário econômico do país naquele momento.

As categorias que apresentam a forma que o capital psicológico é percebido pelos líderes são: liderando pelo exemplo e pela referência; Organização e sistematização de processos como fonte de autoeficácia no trabalho; Feedback como validação do sentimento de esperança no trabalho; Otimistas em relação ao alto desempenho, pessimistas em relação ao cenário econômico; Resiliência – Uma característica necessária à posição de liderança. Essas categorias permitiram extrair os fatores que levam à percepção dos líderes participantes desta pesquisa em relação ao capital psicológico.

A seguir serão apresentadas as categorias identificadas com recortes das falas dos participantes a fim de justificar e dar significado as categorias. Por questões de sigilo, os participantes serão identificados numericamente conforme foi apresentado nos quadro 2 e 3 e o gráfico 1 e 2.

4.3.1 Liderando pelo exemplo e pela referência

Ser exemplo diz respeito a um conjunto de atitudes e comportamentos que podem servir de referência para outra pessoa, que passa a copiá-lo e ou admirá-lo. O fato de copiar ou imitar alguma pessoa/comportamento demonstra um grau de identificação objetiva ou subjetiva que trazem significado para quem a vê e, por isso, tende a se identificar e até se aproximar. A percepção de ser uma referência para alguém abarca o senso de responsabilidade, ou seja, ser exemplo é transmitir comportamentos que possam ser utilizados para um determinado fim, o que para esta categoria é a capacidade de ser referência para subordinados através de ações e comportamentos desejados pela organização, a fim de alcançar as metas estipuladas. Essa abordagem é presente nas falas do entrevistado 1, entrevistado 3, entrevistado 7, entrevistado 9, entrevistado 10, entrevistado 17 e entrevistado 19:

Líder é aquela pessoa que é um exemplo, primeiro ele precisa ser um exemplo, liderar através desse exemplo. Entrevistado 7

Líder em primeiro lugar é aquele que dá o exemplo, ele está na frente, ele está orientando o time e dando exemplo de atitudes, em direção ao objetivo definido ou pela empresa [...]. Entrevistado 9

Ser exemplo que as pessoas queiram seguir. Eu vejo o líder como um exemplo de pessoa, exemplo de trabalho e de ações. Um líder precisa ter atitudes justas, corretas e as ações dele devem ser bem pensadas. Entrevistado 17

As falas dos entrevistados 7 e 9, reforçam a ideia que ser líder não é o revestimento de uma autoridade e ou de uma titulação, e sim a capacidade de influenciar pessoas por meio da prática e do exemplo contrapondo o ditado popular “faça o que eu falo mas não faça o que eu faço”.

O estilo de liderança auto percebido pelos participantes líderes desta pesquisa, em especial aos que tiveram destacadas suas falas neste tópico, diz respeito ao líder autêntico, ou seja, um líder que expressa e transmite integridade, transparência no ambiente junto aos seus subordinados (WALUMBWA et al., 2008).

[...] conseguir inspirar a equipe, conseguir que realmente você seja o inspirador e fazer com que a equipe dê o resultado [...] que a equipe trabalhe motivada com sua inspiração. Entrevistado 10

Eu acho que o papel do líder é esse, conseguir passar, demonstrar confiança para a sua equipe [...]. Entrevistado 19

A confiança na liderança tem um aspecto objetivo e subjetivo importante nessa relação entre líder e liderado, pois conforme demonstra Clapp-Smith, Vogelgesang e Avey (2009) sendo essa uma relação saudável, certamente tenderá produtividade. A afirmativa dos autores permitem correlacionar a fala dos entrevistados no sentido que, ao passo que é o exemplo, é inspirador e transmite confiança, essa sinergia poderá se replicar e se manter de forma produtiva entre os membros da equipe.

Eu também acho que ser exemplo é muito importante porque não adianta você cobrar e não ser exemplo do que você está cobrando. Entrevistado 1

Sim, tem pessoas que até copiam o modo de vida da gente, respeito, honestidade clareza. Entrevistado 3

O termo verbalizado pelo participante 3 “tem pessoas que até copiam o modo de vida da gente”, remete ao entendimento que as atitudes e comportamentos que ele emite são referência para algumas pessoas a ponto de reproduzi-los em suas próprias vidas. A subjetividade desta percepção e identificação permeia pelo campo dos valores pessoais, pois a reprodução de um comportamento que não é o de costume, ou seja, um comportamento “imitado”, significa que de alguma forma faz sentido para aquele que o reproduz. Conforme aponta Kucmarski e Kucmarski (2009) os valores de uma pessoa surgem, dentre algumas situações, no contato com indivíduos que tenham um grau de relevância e importância.

Comumente, os grupos são feitos de pessoas que tenham um grau de afinidade e preferências. No ambiente de trabalho, essa afinidade se traduz em competências e habilidades para executar uma determinada função ou posto de trabalho. O ambiente organizacional é feito de diferentes personalidades e afinidades, porém os objetivos organizacionais são os mesmos e isso aproxima as pessoas. A questão do ambiente do trabalho ser composto de diferentes personalidades, formações e experiências profissionais e até mesmo de vida, explicam a necessidade do líder ser exemplo, pois desta forma o grupo tende a ser mais homogêneo e a alcançar os objetivos comuns, que no trabalho são os resultados que a organização espera do líder e seus liderados.

Liderar pelo exemplo e ser referência representa muito mais do que orientações verbais e meros discursos, diz respeito a orientações comportamentais, ou seja, palavras são vagas quando o discurso se distancia da prática.

4.3.2 Organização e sistematização de processos como aspiração de autoeficácia no trabalho

Cada vez mais as empresas investem em ferramentas com a finalidade de sistematizar os processos. Sistematizar refere-se a controles mais organizados, compactos e com mais informações. Desta forma, um trabalhador tende a acompanhar esta sistematização, ou seja, trabalhar neste ambiente acaba se tornando natural. Este senso de organização e da busca de sistematizar com a finalidade de alcançar resultados fazem parte do discurso dos participantes e sustentam a crença de autoeficácia.

Conforme abordado, a eficácia é crença da auto capacidade de resolver problemas e dar soluções. Essa capacidade, conforme apontam Pajares e Olaz (2008), é adquirida por meio das experiências individuais e por observação, bem como pela exposição social e reações emocionais. De acordo com os autores, a crença de autoeficácia é direcionada por quatro fatores, dentre eles estão dois que permitem inferir que, quanto mais experiências um indivíduo tem, mais estará enraizada a crença de autoeficácia. Estes dois fatores são: experiência individual e experiência por observação.

Na entrevista havia duas questões específicas que buscavam compreender a percepção de eficácia, ou seja, se a atuação como líder tem facilitado e melhorado os processos no departamento em que trabalha e em relação aos processos, se houvessem mudanças como as encarariam. Postos estes questionamentos, foi possível identificar a percepção de organização e sistematização dos processos como fonte de autoeficácia apresentadas na fala do entrevistado 5, entrevistado 8, entrevistado 9, entrevistado 10, entrevistado 13, entrevistado 17 e entrevistado 19:

[...] sempre procuramos rever os procedimentos, otimizar tempo, estudar as maneiras mais fáceis de chegarmos ao resultado e com certeza isso tem nos ajudado, seja através de sistemáticas, seja através de procedimentos, seja através de softwares.

Nós temos muitos processos de gerenciamento de mudança, é lógico que a mudança logo de início pode trazer certa resistência, mas quando analisada a fundo, nós sempre encontramos oportunidade.
Entrevistado 5

[...] eu trabalho com processo, e o processo não fica somente na equipe, você precisa extrapolar, eu não vejo só item que estou fazendo, vejo o processo como um todo. Entrevistado 8

Acredito que sim. Eu procuro fazer melhorias, e em comparação com a cultura de alguns funcionários que não estão preocupados, e eu estou preocupado, tentando fazer o melhor possível para estar me desenvolvendo mais. Entrevistado 17

Eu tenho implementado muita coisa para facilitar a vida dos técnicos da minha área, tanto é que a produtividade deles já aumentou, nível de detalhes dos nossos processos está muito maior, e tudo isso são coisas que eu venho implementando. Entrevistado 9

A fala dos entrevistados 5, 8 e 9, se assemelha ao que House (1971) define na sua abordagem como *path-goal (Meta-Caminho)*, ou seja, o comportamento diretivo do líder que informa a sua equipe o que se espera deles bem como organiza as atividades.

A competência de organizar e sistematizar processos e recursos converge com um dos papéis da liderança conforme descrito por Baranano (2005), ou seja, o líder tem uma visão macro do processo da área e até mesmo da empresa e tem a capacidade de organizar e manter os objetivos da mesma. Essa capacidade que vem com a experiência, traz um sentimento de que há uma auto capacidade de ajustar o dia a dia dos trabalhadores em relação ao trabalho na integra.

Hoje eu acho que preciso melhorar alguns pontos para conseguir concretizar e ser promovido. [...] eu consegui fazer hoje muito mais a função de melhorar os processos e dar suporte para o time se desenvolver. Nós conseguimos até implementar melhorias de redução de processos, pessoas, custos [...]. O que eu ajudei também no time foi colocar as pessoas certas nos lugares certos [...]. Entrevistado 10

Eu trabalho em uma área que é só é de melhoria. Entrevistado 13

Hoje eu conheço todos os problemas da minha área e os novos que aparecem eu tenho bastante facilidade em agregar [...]. Tenho bastante facilidade em inserir (novos procedimentos) no cotidiano quanto necessário. Entrevistado 19

Para o entrevistado 19, o conhecimento profundo das atividades possibilita a percepção de autoeficácia no sentido de que é possível contribuir com os novos processos uma vez que conhece onde podem ocorrer os problemas.

Sistematizar ou padronizar um processo pode organizar e, ao mesmo tempo, engessar o fluxo do trabalho que outrora não havia e isso não quer dizer que é bom ou ruim, mas diz respeito à necessidade de criar um mecanismo que dê suporte para organizar os processos em um fluxo lógico e coerente. Neste sentido, o termo “burocrático”, mencionado pelo entrevistado 4, pode ser entendido como controle e organização:

Tornou-se burocrático, tendo em vista a necessidade de documentos para que (a organização) não seja prejudicada futuramente ou tenha punição do ministério público. Tornou-se burocrático e essas medidas foram necessárias para um bom andamento desse departamento. Entrevistado 4

É possível observar que o conhecimento técnico e operacional, somado à experiência, possibilita ao líder ter visão holística do processo, orientado para o processo e pessoas.

O conhecimento de gestão ou de gerenciamento é tão importante para o líder quanto o conhecimento técnico, pois sua atividade está exatamente no conhecimento e habilidade de ambos. A ausência de um desses conhecimentos pode dificultar a relação do líder com a gestão dos processos e pessoas. Essa preocupação e necessidade são mencionadas pelo entrevistado 2 e entrevistado 1:

No trabalho técnico eu facilito muito, mas preciso melhorar na parte da gestão. Entrevistados 2

Nós estamos até buscando um novo sistema, porque no meu ponto de vista e principalmente pelo o que eu estou vendo agora (no curso de MBA) eu acho que o nosso processo de gestão é um pouco arcaico. Entrevistados 1

A procura pelo conhecimento e desenvolvimento conforme mencionam os entrevistados 1 e 2, diz respeito a busca de novos aprendizados que tendem a passar pela análise entre a teoria e a prática, fortalecendo assim, sua capacidade de liderar e estruturando sua atuação como líder e como pessoa. Em relação a essa fala, Bennis (1996) menciona que o processo de tornar-se (desenvolver-se) líder é semelhante ao de uma pessoa na sua trajetória de vida.

4.3.3 *Feedback* como validação do sentimento de esperança no trabalho

A palavra *feedback* é muito utilizada com o intuito de dar retorno, realimentar ou retroalimentar alguma informação. Também é utilizada no mundo corporativo para orientar pessoas e comportamentos por meio de conversas ou reuniões. A categoria em questão identifica que os líderes participantes fazem do *feedback* um mecanismo que valida a sua eficácia conforme sua atuação, ou seja, é uma validação positiva mediante sua postura e comportamento como líder. Ao serem questionados se acreditavam que sua gestão tinha melhorado por sua atuação e se acreditavam que poderiam ser mais reconhecidos no trabalho, os líderes apresentaram ter conhecimento de sua atuação devido aos *feedbacks* que recebem, tanto dos subordinados quanto dos seus supervisores e gerentes. Essa percepção é verbalizada pelo entrevistado 5, entrevistado 6, entrevistado 9, entrevistado 10, entrevistado 16 e entrevistado 17:

Já recebi feedback positivo, mas eu também tenho uma supervisora que vai me norteando com relação a isso. Entrevistado 5

Tenho recebido feedback positivo. Eu gosto de "jogar limpo", eu falo para eles "você têm que fazer, vamos fazer juntos" posso te ajudar mas eu vou te cobrar o resultado. Eu acho que tenho alguns resultados subjetivos, eu acho (risos). Entrevistado 6

Toda entrevista que eu estou tendo com eles [...] qualquer desvio eu chamo, nem que seja positivo ou negativo eu estou sempre chamando, se o cara atua bem eu chamo ele e dou parabéns pela atuação, se ele atua mal eu chamo ele e tento mostrar para ele a atuação dele o que aconteceu, e sempre nessas oportunidades eu peço feedback, e tem sido positivo. Entrevistado 9

O que eu recebo de feedback do pessoal até por estar mais nos dia-a-dia do funcionário, eu entendo mais ele do que o nosso superior. [...] então por eu estar no chão de fabrica todo dia acompanhando e mais perto deles, o feedback dele é bom. Entrevistado 10

Eu acredito que tenho sim, às vezes eu recebo feedback (positivo) de um e de outro em relação ao meu trabalho. Entrevistado 17

De acordo com os feedbacks que escuto no dia-a-dia, os colegas de trabalho falando, que tudo que eles solicitam eu procuro atender da melhor maneira possível. Já me falaram que eu dou muita atenção, então tenho boas perspectivas. Entrevistado 16

O conceito de esperança vai além do simples ato de esperar confiante por algo. O conceito diz respeito ao aspecto psicológico capaz de encontrar diferentes alternativas para alcançar os objetivos propostos (BAILEY; SNYDER, 2007). Neste sentido, o sentimento de esperança para os líderes é percebido e sustentado mediante os feedbacks que recebem de seus subordinados e dos seus gestores.

O ato de “dar” ou “receber” feedbacks apresentou também a conotação de transparência entre líderes e liderados. Quando surge a necessidade de pontuar alguma situação, seja para corrigir ou elogiar, surge o feedback, afirmativa presente na fala de do entrevistado 9.

Nas empresas, há várias ferramentas que mensuram a gestão dos líderes e que apresentam graficamente o antes, o durante e o depois de sua atuação e isso posiciona o líder, que pode promover a crença de esperança. O que ficou evidenciado nas entrevistas foi que o feedback formal ou informal também é uma ferramenta que apresenta de forma objetiva e ou subjetiva a capacidade de resolver as situações adversas do dia a dia. A percepção de autoeficácia gera um fator motivacional para a liderança fortalecendo suas capacidades e dedicação na resolução de problemas (BRANDURA, 2008; PAJARES; OLAZ, 2008; Boruchovitch, 2006).

O que ficou evidente também, apesar da autoeficácia ser uma convicção interna em relação às capacidades de realizações (BANDURA, 2008), é que o entorno em que o líder está inserido pode fortalecer essa percepção, como também questioná-la.

4.3.4 Otimistas em relação ao alto desempenho, pessimistas em relação ao cenário econômico

Essa categoria em especial trouxe duas vertentes para a mesma dimensão. Ao serem questionados se tinham perspectivas positivas em relação o trabalho desempenhado e se as situações do dia a dia os deixavam preocupados ou motivados a procurar soluções, os participantes foram assertivos em dizer que são otimistas em relação ao desempenho realizado, conforme os feedbacks recebidos. Porém, essa percepção não é suficiente para o cenário econômico instável em que passa o Brasil. Os líderes participantes mencionaram as diversas situações problemáticas pelas quais o país passa, ou seja, instabilidade econômica, crise política e desemprego.

Conforme aponta o jornal Financial Times de agosto de 2015, o Brasil vive a pior crise de desemprego e de escândalos dos últimos cinco anos. Ainda sobre a situação do Brasil, o jornal Forbes de agosto de 2015 diz que a crise política no Brasil criou um poço sem fundo para a economia.

Considerando outras manchetes e notícias que trazem informações sobre a conjuntura política e econômica do país, explica-se e ou até mesmo justifica-se o pessimismo dos participantes. Este cenário ultrapassa meras informações e especulações dos jornais, trata-se da realidade que os participantes viveram naquele momento.

Faz-se necessário ressaltar que o escore para a dimensão otimismo foi médio para os trabalhadores do curso de pós-graduação e escore médio para os trabalhadores da indústria siderúrgica. Em outras palavras, a situação econômica do país não invalida o resultado do inventário para dimensão otimismo, pois esta dimensão está atrelada à crença do auto capacidade de realização e não a outras questões de cunho político e econômico, mas pode distorcer e colocar a prova a percepção de otimismo.

Uma pessoa otimista, de acordo com Lopes, Cunha e Palma (2007), é aquela que tem capacidade de interpretar acontecimentos, classificando-os como positivos ou negativos. Neste sentido, os participantes classificaram como positivo o seu desempenho e estavam otimistas, e classificaram como negativas as questões do cenário econômico e se mostraram pessimistas, como comprova a fala de alguns participantes:

[...]principalmente a parte de economia do país, me deixa muito preocupado, mas em relação ao trabalho em si, não. Se fosse em relação ao trabalho seria contornável, faz parte do processo de ser empregado. Se você ver os projetos que eu estou trabalhando atualmente, os resultados estão ocorrendo e o retorno que eu estou tendo da minha chefia... então eu tenho boas perspectivas sim. Entrevistado 6

[...] você tem que trabalhar com o "pé no chão" em função de situações que o governo coloca frente à economia. Entrevistado 3

Eu penso que meu desempenho pode ser muito melhor, porque falta um pouco de auto-organização, de autodisciplina na execução das tarefas do dia a dia e até de saber falar não [...]. Depende da situação (preocupado e pensativo) no sentido de resolver o problema. Entrevistado 9

A fala dos entrevistados 3, 6 e 9 está alinhada com o conceito apontado por Scheier e Caver (1993) que descreve o otimismo vinculado à percepção de acertos e erros durante a vida.

A expressão “trabalhar com o pé no chão” utilizada pelo entrevistado 3, pode ser traduzida por trabalhar com responsabilidade e consciência da realidade em que está inserido. Há uma preocupação e um sentimento aversivo inerente ao bom desempenho apresentado na empresa, que é o receio de perder o emprego pelo cenário econômico. Notifica-se que, mesmo tendo a crença de eficácia enraizada, recebendo feedbacks positivos em relação ao desempenho e acreditando que podem atuar cada vez melhor, as questões políticas e econômicas do país neste momento, ofuscam o sentimento positivo das capacidades psicológicas e a expectativas futuras (SOARES et al., 2011).

Nessa categoria, em especial, alguns entrevistados não mencionaram as questões políticas e econômicas durante a entrevista baseada no roteiro, porém, no desfecho da entrevista alguns participantes manifestaram suas incertezas e preocupações sobre o cenário econômico do país e possíveis reflexos no ambiente do trabalho.

4.3.5 Resiliência – Uma característica necessária à posição de liderança

A capacidade de passar por situações diversas e aversivas e se manter estável dizem respeito a uma pessoa resiliente. Cada vez mais as empresas precisam inovar e se reciclar para serem competitivas no mercado. Esse movimento exige dos seus profissionais flexibilidade e habilidade para lidar com desafios. É sabido que cada atividade laboral tem sua complexidade e particularidade, mas a questão é entender qual é a predisposição para passar e suportar as adversidades mantendo a congruência. A resiliência é uma das competências que pode explicar esse desprendimento de energia frente a situações de pressão no ambiente organizacional (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008).

Ao serem indagados sobre como percebiam o grau de resistência frente às adversidades do dia-a-dia e se preferem esquivar ou enfrentá-las, os participantes apresentaram ter aptidão para enfrentar os desafios, e como apontam os entrevistado 3 e entrevistado 4, os desafios estão atrelados ao cargo de líder:

Na realidade, quando você assume um cargo de liderança você está sujeito a todos os tipos de situações, independente se ela acontece no momento mais calmo ou se ela vem como uma tempestade, então para essas situações você precisa ter o jogo de cintura para você não chegar em certo ponto e estressar todo mundo. Entrevistado 4

Eu gosto de desafio, então quando você vai enfrentar um desafio de trabalho como o desenvolvimento de um projeto novo ou de uma execução de algo que você nunca executou e que tem um grau de dificuldade relativamente alto, eu gosto de enfrentar e gosto de resolver da melhor forma possível.

Em relação a resistência e pressão, até que eu consigo trabalhar bem, eu me avalio 8 (escala de 0-10) porque eu acabo absorvendo muito aquela pressão até por ter passado por várias experiências anteriores. Entrevistado 3

Eu não tenho problema de ser pressionado, eu também vou cobrar. Então eu não tenho muito problema com pressão, eu resolvo. [...] Se

aparece algum problema eu já prefiro resolver do que ficar arrastando [...]. Entrevistado 1

Eu prefiro enfrentar, eu acho que problema sempre vai existir porque não tem como fugir disso, porque na produção é um problema diferente, então eu prefiro enfrentar os problemas a fugir deles. Entrevistado 16

De acordo com as falas supracitadas, é possível observar que as demandas que carregam um esforço maior motivam ou estimulam sua resolução, seja pela habilidade de lidar com a situação, pelo grau de aprendizado que possa dar, ou até mesmo pelo simples fato de resolver rapidamente. A capacidade de aprender e abstrair o conhecimento através de oportunidades e tribulações fortalecem a resiliência (BANDURA, 2008).

Uma característica que também foi verbalizada nas entrevistas é que mesmo trabalhando com planejamento e programação, a dinâmica do dia a dia exige aptidão para lidar com os imprevistos e situações não programáveis. Essa afirmativa é vista nos discursos dos entrevistados 2 e 5, cujas atividades exercidas possibilitam trabalhar com prevenção, porém algumas vezes as situações saem do planejado e exigem destreza para a resolução.

É lógico que vamos tentar trabalhar de forma preventiva. A essência da saúde e segurança (departamento) é você trabalhar de forma preventiva até mesmo porque nossa visão (área) é preventiva, a reativa para nós muitas vezes pode ser um acidente ou pode ser uma doença, então isso não nos interessa, então se pudermos trabalhar de forma preventiva é muito melhor, porém é inevitável que aconteça um imprevisto ou alguma situação saia do controle. Nesse momento nós vamos tentar encontrar o melhor caminho para tentar resolver. Entrevistado 5

Eu prefiro enfrentar, porque na área de tecnologia da informação dá muito problema. Entrevistado 2

Diante do cenário dinâmico e instável que as organizações enfrentam e conseqüentemente os trabalhadores, os líderes precisam ter habilidade para lidar com o novo e com diversas situações. Frente às demandas que surgem, é necessário ao líder ser resiliente para conseguir administrar de forma equilibrada e saudável os trabalhadores e processos que estão sob sua gestão. No inventário do capital psicológico a dimensão resiliência apresentou escore médio para os trabalhadores alunos do curso de pós-graduação e escore baixo para os trabalhadores da siderurgia. Os escores apresentados podem estar ligados ao cenário econômico conforme mencionado anteriormente. A despeito deste possível motivo, Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p.106) mencionam: “A resiliência envolve não somente o controle sobre a situação, mas um determinado reforço para que o indivíduo siga lutando por novos resultados pessoais e pelos almejados por seu grupo de trabalho”. A expressão “controle sobre a situação” vai além das barreiras grupais, ela envolve questões organizacionais, sociais, políticas e econômicas, e os entrevistados mencionaram que neste quesito, há sim um pessimismo que permeia suas percepções e sentimentos.

4.3.6 Quadro síntese das categorias identificadas

Conforme discutido, o capital psicológico se fundamenta em quatro dimensões que apresentam as capacidades psicológicas de um indivíduo ou do líder, de acordo com o recorte proposto nesta pesquisa. Cada dimensão permitiu identificar uma categoria que trouxe consigo a contextualização da percepção do líder em relação ao conceito central desta pesquisa: o capital psicológico.

O quadro 5 é um retrato que justifica as categorias identificadas em relação às dimensões pautadas na fala dos participantes.

Dimensão/ Conceito	Categorias	Evidências
Liderança	Liderando pelo exemplo e pela referência.	Liderar por atitudes, liderar pelo exemplo e ser exemplo; estar na frente e ser referência.
Eficácia	Organização e sistematização de processos como aspiração de autoeficácia no trabalho.	Desenvolver mecanismo que organize e de forma sistêmica controle; e colocar em prática e obter resultado por esta ação desperta a crença de autoeficácia.
Esperança	Feedback como validação do sentimento de esperança no trabalho.	Ter retornos com avaliação positiva em relação ao desempenho oxigena a crença de ter capacidade para procurar soluções.
Otimismo	Otimistas em relação ao alto desempenho, pessimistas em relação ao cenário econômico.	Distinguir a capacidade de resolver problemas e ter a crença que é possível e reconhecer que o cenário econômico do país não determina a crença do otimismo mas causa angústia.
Resiliência	Resiliência – Uma característica necessária à posição de liderança.	Assumir o cargo de liderança é estar exposto às mais diversas situações e ter habilidade para enfrentar desafios e resolvê-los.

Quadro 4: Quadro síntese das dimensões do capital psicológico e do conceito de liderança em relação às categorias identificadas nas entrevistas com os participantes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Relacionar cada dimensão com uma respectiva categoria, conforme propõe Bardin (1977), permite classificar e unir elementos de mesma natureza ou informação. Neste sentido, o quadro 4 elucida essa convergência de informações somada à evidência da fala dos líderes participantes desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação do homem e trabalho passou e passa por mudanças constantemente. Com o advindo da globalização, essa relação firmou uma nova realidade, ou seja, organizações mais dinâmicas para atender a expansão da comercialização e as demandas de um mercado cada vez mais informatizado e inovador. Essa característica trouxe um cenário menos estável e mais acirrado.

Esse movimento exigiu das empresas mais flexibilidade e diligência para se manterem competitivas frente à concorrência e, concomitantemente, houve modificações no trabalho cotidiano e na relação com os trabalhadores.

Para acompanhar esse fluxo, as empresas também exigem, cada vez mais, trabalhadores capazes de atender essa demanda com responsabilidade e destreza, competências essas adquiridas ou desenvolvidas por meio de formação/aprendizado e experiência respectivamente. Na estrutura hierárquica, as empresas contam com os seus líderes para que, com sua competência e conhecimento, fortaleçam a empresa gerando resultados, ou seja, os líderes são aqueles cujas atividades e responsabilidades envolve a gestão de pessoas e de processo.

Os líderes, conforme demonstra a literatura, são trabalhadores que têm a capacidade de direcionar os liderados em prol dos objetivos de uma organização e essa capacidade ganha notoriedade devido ao cenário atual das empresas, o qual exige cada vez mais a habilidade para lidar com as situações e transformá-las em resultados, juntamente com a equipe.

É fato que os conhecimentos adquiridos são fundamentais para liderar uma determinada atividade ou trabalho específico, porém notificou-se que as capacidades psicológicas são tão importantes quanto o conhecimento específico de uma determinada área.

Diante de um cenário instável e de grande concorrência, a capacidade de lidar com as incertezas e demandas do mercado exigem do trabalhador cada vez mais produtividade e capacidade de manter o estado psicológico estável. Esses questionamentos fomentaram a busca por caracterizar e compreender o capital psicológico dos líderes que trabalham em organizações de grande porte.

O capital psicológico é um estado psicológico positivo de um indivíduo que está se desenvolvendo, ou seja, é a capacidade de desenvolver psicologicamente as crenças de eficácia, esperança, otimismo e resiliência. Essas crenças são subjetivas

e intrínsecas ao homem, porém são mensuráveis e podem impactar o indivíduo tanto no aspecto pessoal quanto no profissional, uma vez que independe da titulação ou característica social. As capacidades psicológicas são inerentes ao homem.

A pesquisa revelou dois grupos de participantes: trabalhadores alunos que cursavam pós-graduação, que exerciam o cargo de liderança na empresa em que trabalhavam, e também líderes que atuam em uma indústria siderúrgica.

Foram medidas e caracterizadas as dimensões do capital psicológico nos dois grupos pesquisados. Foi notado que as dimensões do capital psicológico no grupo de trabalhadores estudantes do curso de pós-graduação estavam entre os escores alto e médio. Esses escores, conforme indicam os autores do inventário do capital psicológico, apresentam que estavam fortalecidas as crenças em relação à eficácia, esperança, otimismo e resiliência. Neste sentido, quanto mais fortalecidas essas crenças, mais o profissional tente a enfrentar os desafios diários buscando aprendizado, planejando e encontrando rotas para que seus objetivos sejam alcançados de melhor forma.

Convergindo o resultado do escore com a análise da fala dos líderes que cursavam o curso de pós-graduação, foi possível identificar que as dimensões do capital psicológico estão enraizadas. Isto fortalece a crença na auto capacidade para resolver problemas de forma mais congruente com suas capacidades, pois estipulam metas e objetivos alcançáveis e, caso tenham imprevistos no meio do caminho, conseguem pensar em novas estratégias para resolver adversidades de forma equilibrada.

Diferente dos trabalhadores alunos líderes que cursavam o curso de pós-graduação, cuja atuação profissional se dá em empresas e seguimentos distintos, o grupo de líderes da empresa siderúrgica estava alocado dentro de uma mesma unidade fabril. Observou-se que as dimensões eficácia, esperança e otimismo se enquadraram no escore alto. Diante da fala na entrevista dos trabalhadores e dos escores apresentados, identificou-se que os mesmos têm as crenças autoeficácia, otimismo e esperança fortemente desenvolvidas, ou seja, possuem auto percepção da sua capacidade de resolver as demandas diárias, bem como capacidade para traçar planos e trabalhar firmemente para alcançá-los. Essas crenças firmadas tendem a se transformar num ciclo, que se retroalimenta conforme as ações são realizadas.

O escore para a dimensão resiliência apresentou-se baixo para o grupo de líderes da indústria siderúrgica. O resultado para esta dimensão, em confronto com as entrevistas, possibilitou identificar que os participantes enfrentam as adversidades diárias e acreditam ter a capacidade para tal, porém algumas situações fogem do controle ou da visão de resolução e entendimento, como por exemplo o momento atual do país na parte econômica e política que desperta pessimismo e incertezas. Os meios internos e externos do indivíduo e do trabalho/instituição afetam a percepção de resiliência.

Conforme propõe o capital psicológico, todas as dimensões são desenvolvíveis, ou seja, uma característica com escore baixo apresenta a possibilidade de ser desenvolvida, podendo ser potencializada e fortalecida pessoalmente e profissionalmente.

O inventário do capital psicológico no trabalho – ICPT25 – é uma ferramenta que mensura e classifica em escores alto, médio e baixo, a fim de apresentar o quanto está firmada e enraizada as crenças de eficácia, esperança, otimismo e resiliência nos trabalhadores. Não é um instrumento que aponta ou classifica profissionais, pelo contrário, é uma ferramenta que, no tocante as capacidades psicológicas, apresenta um retrato de quatro aspectos psicológicos que podem ser melhor desenvolvidos.

Houve pouca variação nos resultados individuais que podem estar ligados à forma subjetiva e individual que cada pesquisado interpreta as experiências de vida. A pequena variação que houve nos escores de cada grupo pode estar vinculada ao meio em que cada grupo está inserido e dos objetivos da empresa, pois são aspectos que podem influenciar o comportamento humano e até mesmo direcionar uma tendência.

Enquanto profissionais, observou-se que a percepção dos líderes em relação ao cargo que exercem traz o sentimento de responsabilidade e autenticidade, cuja postura e atuação precisam servir de exemplo. Essa crença exige autodisciplina em relação aos comportamentos emitidos, pois tende a se tornar uma referência para os liderados, ou seja, o comando de voz é necessário, porém as ações também têm representatividade enquanto líder de uma equipe. Essa percepção diz respeito a liderança baseada em valores.

A percepção do capital psicológico, no trabalho em líderes que atuam em empresas de grande porte, foi detectada por meio de cinco categorias que sintetizaram elementos específicos de cada dimensão.

A dimensão eficácia foi abordada pela categoria que observou que a atitude dos líderes em sistematizar e organizar atividades, processos e a rotina no trabalho, fortalecia a crença de eficácia, tornando-se uma aspiração em relação à sua capacidade de realização.

A dimensão esperança foi evidenciada pela categoria que observou que os *feedbacks* que os líderes recebiam dos subordinados e dos superiores demonstravam validação do trabalho desempenhado, o que estimulava o sentimento de esperança, ou seja, a crença de que se pode contribuir cada vez mais para a empresa e equipe de trabalho.

A categoria que apresentou a dimensão otimismo possibilitou evidenciar que os líderes tinham firmado a crença sobre a auto capacidade de realizações medidas por seu desempenho, porém o cenário econômico pelo qual o país está passando ofusca essa auto crença e acaba deixando os líderes pessimistas em relação até onde podem chegar com seu trabalho. Conforme aborda a literatura, as experiências vivenciadas ou as experiências observadas podem influenciar a forma de pensar e agir.

A dimensão resiliência foi abarcada pela categoria que demonstrou ser uma característica necessária ao cargo de liderança. Ainda como uma característica de líderes, os participantes demonstraram que apesar de algumas objeções ou da possibilidade de trabalhar com previsibilidade, preferem enfrentar as circunstâncias que ocorrem no dia a dia a ter que deixar de resolvê-las. Ficou evidente também nesta categoria que os fatores externos que fogem do autodomínio distorcem a percepção da capacidade de ser resiliente.

Diante dos resultados apresentados, foi possível caracterizar o capital psicológico de líderes de empresas de grande porte como um estado psicológico que é fortalecido e desenvolvido por meio das relações entre líderes e liderados e as demandas que surgem no dia a dia. Em outras palavras, as crenças de eficácia, esperança, otimismo e resiliência dos líderes da organização do trabalho são consolidadas no dia a dia do trabalho.

Desta forma, as capacidades psicológicas no ambiente organizacional proposta no capital psicológico são capacidades que se aperfeiçoam na relação

diária do trabalho e trabalhador e tendem a se fortalecer na frequência em que elas ocorrem. Neste sentido, a fim de elucidar em quais situações ou mesmo contextos sociais as dimensões do Capital Psicológico são mais favoráveis, sugere-se estudos que consigam aprofundar o conhecimento neste tema. O tema Capital Psicológico é recente no Brasil, sendo assim, há possibilidades de viabilizar e instrumentalizar este conhecimento como uma ferramenta de gestão e de desenvolvimento de lideranças.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION - APA. Washington. 2015. Resilience. Disponível em: <<http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>>. Acesso em 15 de jun. 2015.
- AVALIO, Bruce J; GARDNER, William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**. n.16, p.315–338, 2005.
- AVEY, James B.; LUTHANS, Fred; JENSEN, Susan N M. Psychological Capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. **Human Resource Management**, v. 48, n. 5, p. 677– 693, 2009.
- BAILEY, Thomas C.; SNYDER, Charles R. Satisfaction with Life and Hope: A Look at Age and Marital Status. **The Psychological Record**, n. 57, p. 233-240, 2007.
- BELANCIERI, Maria de Fátima; et al. A resiliência em trabalhadores da área da enfermagem. **Estudos de Psicologia**, Campinas, n. 27, p. 227-233, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70,1977.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html#> Acesso em: 20 dez. 2015.
- BANDURA, Albert. A evolução da teoria social cognitiva. In: BANDURA, Albert; AZZI, Roberta Gurgel; POLYDORO (Org.). **Teoria social cognitiva: Conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, p. 97-114, 2008,
- BARANANO, Ana Maria. Gestão de inovação tecnológica: Estudo de cinco PMEs Portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas,2005.
- BARLACH, Lisete. **O que é resiliência humana?** Uma contribuição para a construção do conceito. 2005. 108 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- BARLACH, Lisete; LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina; MALVEZZI, Sigmar. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Interamerican Journal of Psychology**, Porto Alegre , v. 42, n. 1, p. 101-112, 2008 .
- BENNIS, Warren. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas S.A, 1996.
- _____. **A invenção de uma vida: Reflexões sobre liderança e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BORGES, Livia de Oliveira; OLIVEIRA, Andrea Carla Ferreira de; MORAIS La Thude Wolvua Almeida de. O exercício do papel profissional na psicologia organizacional e do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 05, n. 2, 2005.

BRASIL jobless rate hits five-year high. **Financial Times On-line**, Londres, 03 ago. 2015. Disponível em:
<<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/7747d12e-4759-11e5-b3b2-1672f710807b.html#axzz3seBgEdgp>> acesso em: 20 de out. 2015

BRASIL's Political Crisis Has Created A Bottomless Pit For Economy. **Forbes Online**, Estados Unidos, 11 ago. 2015. Disponível em
<<http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2015/08/11/brazils-political-crisis-has-created-a-bottomless-pit-for-economy/>>. Acesso em : 20 de out. 2015

CAPECCE, Viviane Rosaria. **Bem estar no trabalho e otimismo em estudantes trabalhadores**. 2009. 148 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde)- Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2009.

CAVER, Charles S.; SCHEIER, Michel F.; SEGERSTROM, Suzanne C. Optimism. **ClinPsychol Rev.** v. 30, p. 879-89, 2010.

CHEAVENS, Jennifer S. et. al. Hope in Cognitive Psychotherapies: On Working With Client Strengths. **Journal of Cognitive Psychotherapy: An International Quarterly**. n. 2, 2006.

CLAPP-SMITH, Rachel; VOGELGESANG, Gretchen; and AVEY, James. Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. **Organizational Studies**, v. 15:3, p. 227-240, 2009.

COSTA, Elis Regina da; BORUCHOVITCH, Evely. A auto-eficácia e a motivação para aprender: considerações para o desempenho escolar dos alunos. In: IZZI, Roberta Gurgel; POLYDORO (Org.) **Auto-eficácia em diferentes contextos**. Campinas: Alínea, 2006, p. 25-58.

EMÍLIO, Eduarda Videira; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Resiliência e autoconceito profissional em policiais militares: um estudo descritivo. **Mudanças – Psicologia da Saúde**, São Paulo, v. 20, n. 1-2, p. 23-29, 2012.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário de língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FREITAS, Sylvia Mara Pires de; GUARESCHI, Neuza Maria F. A construção da pluralidade do conhecimento na formação e na prática do psicólogo no contexto do trabalho. **Aletheia**, Canoas, n. 19, jun. 2004. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942004000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 25 nov. 2014.

GARDNER, William L. et al. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**. v.16, p. 343–372, 2005.

GEORGE, William M. True North: Discover Your Authentic Leadership. **Center for business ethics**. v. 28, 2007.

GERHARD, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria de Miranda. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Produção**, João Pessoa – Paraíba. v. 21, n. 3, p. 404-416, jul./set. 2011.

GONÇALVES, REINALDO. Capital financeiro, bancário e industrial no Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, p. 179-189, dez. 1999.

GOULART, Iris Barbosa; GUIMARÃES, Renata Fraga. Cenários Contemporâneos do Mundo do Trabalho. In: GOULART, Iris Barbosa (Org.). **Psicologia Organizacional e do Trabalho**; Teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, p.17-36, 2002.

TAMAYO, Alvaro ; BORGES, Livia de Oliveira. Valores do trabalho e das organizações. In: ROS, Maria.; GOUVEIA, Valdinei. V. (orgs). **Psicologia Social dos Valores Humanos**. São Paulo: Senac, 2006.

RODRIGUES, Marilsa Sá et al. Habilidades interpessoais nas competências gerenciais e de liderança. In: DEL PRETTE, Zilda A. P. et. al (orgs). **Habilidades Sociais**. Diálogos e intercâmbios sobre pesquisa e prática. Novo Hamburgo: Synopsys, 2015.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

HOUSE, Robert. J. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, p. 321-338, 1971.

KUCMARSKI, Susan Smith; KUCMARSKI Thomas D. **Liderança Baseada em Valores**. Reconstruindo o compromisso, o desempenho e a produtividade do empregado. São Paulo: Educador, 1999.

LEHMANN, David; Esperança e religião. **Estudos avançados**, v. 26, n. 75, 2012.

LUTHANS, Fred. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, n.695–706, 2002a.

_____. Positive organizational behavior. Developing and managing psychological strengths. **Academy of Management Executive**, v.16. n.1, p.57-72, 2002b.

LUTHANS, Fred; AVOLIO, Bruce J. Authentic leadership: a positive development approach. In CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. **Positive Organizational Scholarship**. San Francisco, p.241-258, 2003.

LUTHANS, Fred; et al. Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship PsyCap and Health PsyCap. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Nebraska, p. 118–133, 2013.

LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn M. Human, social, and new positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 2, p. 143-160, 2004.

LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn M; AVOLIO, Bruce J. **Psychological capital: Developing the human competitive edge**. Oxford, 2007.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MARUJO, Helena Águeda et al. Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Portugal, v. 13, n. 1, 115-136, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 1994.

OLIVEIRA, Adriana Leônidas. Comportamento organizacional e pesquisa qualitativa: algumas reflexões metodológicas. In: CHAMON, E. M. Q. O. (Org.). **Gestão e comportamento humano nas organizações**, Rio de Janeiro: Brasport, p. 180-205, 2007.

OLIVEIRA, Paulo de Salles. Caminhos da construção da pesquisa em ciências humanas. In: OLIVEIRA, Paulo de Salles. (Org.). **Metodologia das ciências humanas**, São Paulo: Hucitec/UNESP, 1998.

PALMA, Patrícia Jardim da; CUNHA, Miguel Pina e; LOPES, Miguel Pereira. Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: uma influência mutuamente vantajoso. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Portugal, v. 13, n. 1, p. 93-114, 2007.

PALUDO, Simone dos Santos; KOLLER, Sílvia Helena. Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia**, v. 17, n. 36, p. 9-20, 2007.

PAIS, José Machado. A esperança em gerações de futuro sombrio. **Estudos avançados**, v. 26, n. 75, 2012.

PAJARES, Frank; OLAZ, Fabian. Teoria Social Cognitiva e autoeficácia: uma visão geral. In: BANDURA, Albert; IZZI, Roberta Gurgel; POLYDORO (Org.). **Teoria social cognitiva: Conceitos básicos**, Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 97-114.

PENTEADO, Jose Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1992.

REGO, Paulo Jorge Ribeiro do. **Liderança autêntica e comprometimento Organizacional: o papel mediador do capital psicológico**. Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, 2014.

REICHARD, Rebecca J.; DOLLWET, Marren; POTGIETER, JohaLouw. Development of Cross-Cultural Psychological Capital and Its Relationship With Cultural Intelligence and Ethnocentrism. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. v. 21, p. 150-164, 2013.

ROGERS, Carl Ransom. Tornar-se pessoa. São Paulo: Martins Fontes, 1976.

ROSS, Judith. O capital psicológico. **HSM Management Update** – Gestão de pessoas. n. 37, out. 2006.

ROVEDA, Vanessa. **As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações**. 2010. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade de Caxias dos Sul, Caxias do Sul, 2010.

SANTOS, Angelo Correia dos. Ambiente de trabalho e saúde: análise das relações construídas entre líderes e liderados. **Congresso Brasileiro de Psicologia da Saúde**, 6., Taubaté, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 20 dez. 2015.

SCHEIER, Michel. F.; CAVER, Charles. S. On the power of positive thinking: the benefits of being optimistic. **Current Directions in Psychological Science**, Chicago, n. 2, p. 26-30, 1993.

SELIGMAN, Martin, E.P.; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Positive psychology: An introduction. **American Psychologist**, Washington, p. 5-14, Jan. 2000.

SIQUEIRA, Marlene Maria Matias; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SOUZA, Warton da Silva. Capital Psicológico no Trabalho. In: SIQUEIRA, Marlene Maria Matias (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOARES, Marcos Hirata et al. Conceito psicológico de otimismo e uso de drogas entre estudantes de enfermagem. **Acta Paul Enferm.**, São Paulo, n. 24, p. 393-399, 2011.

SOUZA, Warton Silva; CONCEIÇÃO; Gildemar Silva da. A influência do capital psicológico no bem-estar de trabalhadores: estudo com operadores de caixa de supermercados. **Revista eletrônica do mestrado em administração**. n. 2, abril/set 2013.

SOUZA, Elisangela Santos; SANTOS, Silvania Pereira dos. Mulheres no mercado de trabalho: um estudo com estudantes universitárias do curso de administração de uma faculdade particular de São Paulo. **E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, n. 3, 2014,

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Diana; COIMBRA, Joaquin Luis. A auto-eficácia na transição para o trabalho. In: AZZI, Roberta Gurgel; POLYDORO (Org.). **Autoeficácia em diferentes contextos**. Campinas: Alínea, p. 25-58,2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZAMAHANI, Majid; GHORBANI, Vahid; REZAEI, Faezeh. Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 5, p. 658-667, 2011.

YUNES, Maria Angela. Psicologia positiva e resiliência: O foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, n. esp., p. 75-84, 2003.

WALUMBWA, Fred. Et al. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. **Journal of Management**, v. 34, p. 89-126, 2008.

APÊNDICE A – Ficha de Dados de Identificação do Participante

Nome (apenas as iniciais).....

Idade:

Sexo:

Formação superior:.....

Curso de pós-graduação:.....

Quantos anos trabalha na empresa atual:

Quantos anos atua no cargo de líder na empresa atual:

Tempo total de experiência em liderança:.....

Porte da Empresa: () Pequena () Média () Grande

Tipo de liderança atualmente:

() Tática

() Estratégica

() Operacional

Titulo do cargo:

Funções/Cargo exercidos antes de assumir cargo de liderança:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Outras Informações:

.....

.....

.....

.....

APÊNDICE B – Entrevista semi estruturada

- 1 – O que é ser um líder em sua opinião? Dê exemplos
- 2 – Como você avalia seu grau resistência frente às adversidades/pressões do dia a dia?
- 3 - Você prefere enfrentar as dificuldades independente da circunstância ou prefere que elas não apareçam?
- 4 – Você acredita que sua gestão como líder tem melhorado as atividades do seu departamento? De que forma?
- 5 – Você acredita que pode ser bem sucedido no trabalho? Porque?
- 6 – As situações mais difíceis do dia-a-dia te deixam preocupado e pensativo, ou te deixam mais estimulado para solucionar?
- 7 – Você tem perspectivas positivas no seu trabalho em relação a seu desempenho?
- 8 – Sua atuação como líder tem facilitado e melhorado os processos do seu departamento? Dê exemplos
- 9 – Você conhece todos os processos de sua atividade? E se aparecer novos procedimentos, voce consegue lidar e dominá-los?
- 10– Comente alguns aspectos que ainda não foram abordados na entrevista.

ANEXO A – Comprovante do comitê de ética**COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: CAPITAL PSICOLÓGICO: Um estudo com líderes de organizações de trabalho contemporâneo.

Pesquisador: Angelo Correia dos Santos

Versão: 2

CAAE: 45399515.0.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

DADOS DO COMPROVANTE

Número do Comprovante: 046526/2015

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cepunitau@unitau.br

ANEXO B – Inventário de Capital Psicológico no Trabalho - ICPT 25

Indique nas frases a seguir o quanto você **concorda** ou **discorda** delas. Use a pontuação e a afirmação abaixo para enumerar sua resposta.

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3- Nem concordo e nem discordo

4- Concordo

5- Concordo totalmente

- 1- () Sou capaz de resolver problemas no meu trabalho.
- 2 - () Eu espero ter conhecimento suficiente para crescer no meu trabalho.
- 3 - () Eu posso encontrar muitas maneiras de realizar meus sonhos no trabalho.
- 4 - () Fico mais forte após enfrentar demissão no trabalho.
- 5 - () Sou capaz de cumprir as obrigações do meu trabalho.
- 6 - () Eu acredito que tudo dará certo comigo no meu trabalho.
- 7 - () Fico mais forte após enfrentar mudanças no meu trabalho.
- 8 - () Eu espero ter energia suficiente para se bem sucedido no trabalho
- 9 - () Sou capaz de dominar a tecnologia do meu trabalho
- 10- () Fico mais forte após enfrentar desafios no meu trabalho
- 11- () Eu acredito que dias melhores virão no meu trabalho.
- 12 – () Fico mais forte após enfrentar perdas no meu trabalho
- 13 – () Eu espero ter experiencia suficiente para me sair bem no meu trabalho.
- 14 – () Eu posso achar formas para mostrar ao meu chefe que faço bem feito o meu trabalho.
- 15 – () Fico mais forte após enfrentar dificuldades no trabalho.
- 16 – () Sou capaz de dominar os procedimentos novos que surgem no meu trabalho.
- 17 – () Eu acredito que coisas boas acontecerão comigo no meu trabalho.
- 18 – () Eu espero ter planos para meu futuro no trabalho.
- 19 – () Eu posso descobrir caminhos para atingir meus objetivos no trabalho.
- 20 – () Sou capaz de realizar tarefas complexas no meu trabalho.
- 21 - () Eu posso pensar em muitas maneiras de resolver um problema no trabalho.
- 22 – () Fico mais forte após enfrentar intrigas no trabalho.
- 23 – () Sou capaz de ser criativo no meu trabalho
- 24 – () Eu acredito que o amanhã será melhor no meu trabalho.
- 25 – () Fico mais forte após enfrentar inveja no trabalho.

ANEXO C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sr. **Angelo Correia dos Santos** aluno do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientado e supervisionado pela professora doutora Marilsa de Sá Rodrigues.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que a participação desta organização será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-la no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Informamos ainda que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

TEMA DA PESQUISA: Capital Psicológico: Um estudo com líderes de organizações de grande porte

OBJETIVO: Apresentar e analisar o Capital Psicológico de líderes no contexto dinâmico e de transformações constantemente presentes na organização do trabalho globalizado; Apresentar, interpretar e discutir os conceitos da teoria capital psicológico: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência baseado no inventario de Capital Psicológico no Trabalho- ICPT 25.

PROCEDIMENTO: Entrevista semi estruturada e aplicação do inventário de Capital Psicológico no Trabalho – ICPT25.

SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para Fevereiro/2016, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *online* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté, _____ de _____ de 2015.

Prof^a. Orientadora Marilsa de Sá Rodrigues
RG 5440420-4
e-mail: marilsarodrigues@outlook.com
Tel: 3621-8523

Aluno: Angelo Correia dos Santos
RG 32.664.777-6
e-mail: angeloscorreia@hotmail.com
Tel:(12) 9 9727-5666

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu _____, portador do RG nº _____, responsável pela organização _____, autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

Taubaté, ____ de _____ de 2015.

Assinatura

ANEXO D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do Participante

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sr. **Angelo Correia dos Santos** aluno do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientado e supervisionado pela professora doutora Marilsa de Sá Rodrigues.

Segundo os princípios éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa. A entrevista será gravada em aparelho MP3, para que nenhum dado seja perdido, e essa gravação será apagada após a coleta dos dados. Afirmamos que não constará seu nome, ou qualquer dado que possa identificá-lo no relatório final, ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Sua participação não acarretará em quaisquer danos a sua pessoa.

A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que você desejar poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno-pesquisador ou pela professora responsável.

Pesquisador Orientador: Marilsa de Sá Rodrigues

e-mail: marilsarodrigues@outlook.com

Pesquisador Participante: Angelo Correia dos Santos

e-mail: angeloscorreia@hotmail.com

Tema da Pesquisa: Capital Psicológico: um estudo com líderes de organizações de grande porte

Objetivo: Apresentar e analisar o Capital Psicológico de líderes no contexto dinâmico e de transformações constantemente presentes na organização do trabalho globalizado; Apresentar, interpretar e discutir os conceitos da teoria capital psicológico: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência baseado no inventário de Capital Psicológico no Trabalho- ICPT 25.

Procedimento: Entrevista semi estruturada e o inventário de Capital Psicológico no Trabalho – ICPT 25.

Sua participação: Disponibilizar-se para participar das entrevistas e do inventário de Capital Psicológico.

Você terá a liberdade de participar como voluntário nesta pesquisa, desta forma sua participação será de livre e espontânea vontade, não sendo pago por isto. Voltamos a afirmar que o (a) Sr(a) tem total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão dos seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo.

A confirmação de sua participação deve ser feita por meio da assinatura deste documento em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder da professora-orientadora e a outra será concedida a você voluntário.

Ao aceitar participar deste trabalho você será cadastrado em uma ficha que pertence ao aluno-pesquisador, e estará sob a guarda da orientadora que se compromete a manter segredo sobre a sua identidade e a não divulgá-la na publicação deste trabalho ou a outras pessoas.

Todo material gasto na execução deste trabalho será fornecido pela aluno-pesquisador, sem nenhum gasto para você.

Estando de acordo com os itens acima expostos, assine a seguir como prova de seu consentimento explícito, espontâneo e gratuito a participação nesta pesquisa a ser realizada sob a orientação da professora Marilsa de Sá Rodrigues.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para Fevereiro/2016, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *online* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação deste aluno e para a construção de um conhecimento atual na área Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa.

Taubaté, _____ de _____ de 2015.

Aluno: Angelo Correia dos Santos
RG 32.664.777/6

Profª Orientadora: Marilsa de Sá Rodrigues
RG: 5440420-4

Tendo ciência das informações contidas neste termo de consentimento, eu,
 _____ RG. _____,
 autorizo a utilização, nessa pesquisa, dos dados por mim fornecidos.

_____, ____/____/____

 Assinatura