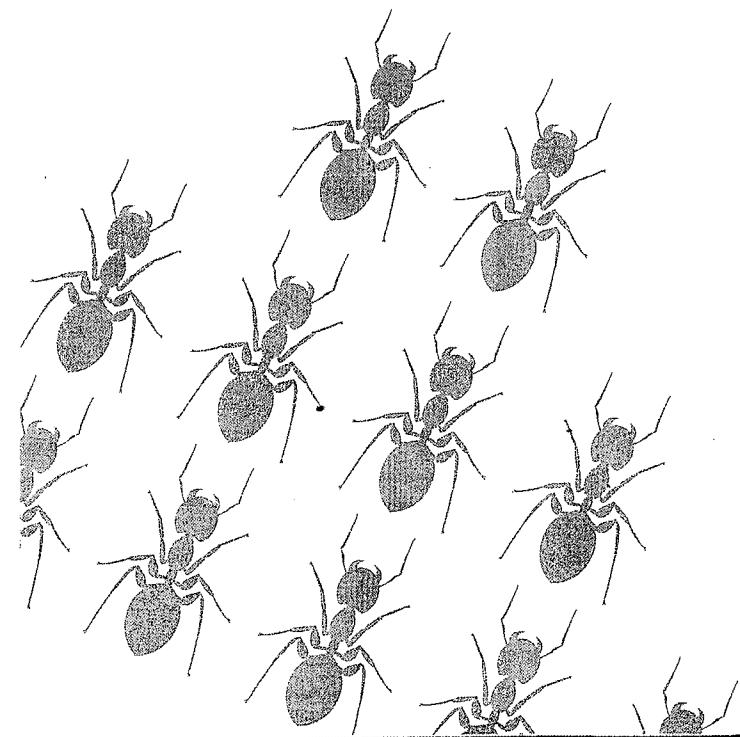


Coordenação:
Sónia P. Gonçalves



PSICOSSOCIOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES

Princípios e Práticas



PACTOR

4 Capital Humano e Capital Psicológico

Ana Cristina Antunes e Miguel Pina e Cunha

Palavras-chave:

Capital humano

Capital psicológico

Concretualização

Operacionalização

Neste capítulo, traçamos os principais vetores para descrição e análise do capital humano e do capital psicológico. Desenhámos este texto de modo a servir como guia para cada um destes conceitos, como um instrumento de trabalho para a operacionalização dos mesmos e como uma proposta de desenvolvimento para o leitor.

O conceito de capital humano é apresentado de acordo com vários enfoques e perspetivas, possibilitando ao leitor o exercício de uma análise crítica acerca desse conceito e das formas como tem sido conceitualizado e operacionalizado. Em relação ao capital psicológico, circunscrevemo-nos à sua abordagem pelo comportamento organizacional positivo. Quer o capital humano, quer o capital psicológico, têm sido abordados de formas distintas pela economia, pela sociologia, pela antropologia e pela psicologia. No entanto, atendendo aos objetivos deste livro, consideramos mais frutuoso para o leitor conhecer a abordagem adotada no seio das ciências organizacionais.

Introdução

A busca de compreensão acerca dos fatores que conduzem ao sucesso humano e material das organizações tem levado os estudos organizacionais a explorar novas fronteiras e a identificar novos conceitos, novas formas organizacionais (Cunha, Rego & Clegg, 2011) e novas práticas organizacionais, mais virtuosas e positivas (Rego & Cunha, 2011).

Neste capítulo iremos abordar um desses conceitos, o de capital associado às pessoas, em duas das suas formas: capital humano e capital psicológico. O primeiro viu já reconhecida a sua pertinência, ao ser considerado como o mais crítico recurso competitivo para as organizações, de entre os diversos ativos intangíveis. O capital psicológico, de formulação mais recente, é igualmente apontado como um fator que pode trazer mais-valias para as organizações, fornecendo contributos únicos e distintivos comparativamente a outras formas de capital já estudadas.

Neste capítulo analisaremos estas duas formas de capital. Começamos por discutir o modo como tem sido conceitualizado cada um dos conceitos e as formas de operacionalização e de mensuração identificadas na literatura. São igualmente apresentadas as principais linhas de investigação atuais e as estratégias de desenvolvimento preconizadas para cada uma destas formas de capital. Numa segunda parte, apresentamos dois exercícios para o desenvolvimento do capital psicológico.

Capital humano

O capital humano é atualmente reconhecido como um fator fundamental para o sucesso e a competitividade das organizações. No entanto, não se trata de uma ideia recente. Embora tenha conhecido um forte incremento nas últimas décadas, esta ideia remonta ao século XVII, tendo a sua formulação original sido introduzida por Petty (1690/1899). No século XVIII foi abordado por Cantillon (1755/1892) e por Smith (1776/1983).

Contudo, é na última metade do século XX que esta noção ganha um novo fôlego, conhecendo um conjunto de desenvolvimentos de ordem teórica e empírica. Numa fase preliminar devem ser destacados os trabalhos pioneiros de Mincer (1958, 1970), de Becker (1962, 1964) e de Schultz (1959, 1961, 1971), que partem da constatação de que o capital físico apenas explica uma pequena parte do crescimento do rendimento na maioria dos países e que nesta equação deve ser envolvido o indivíduo, enquanto capital humano. Inicialmente o capital humano surge associado a uma perspetiva económica, que enfatiza os benefícios potencialmente decorrentes da formação e da educação. Posteriormente, este constructo é ampliado, sendo hoje considerado um fator crucial para uma dada organização deter uma vantagem competitiva face a meios turbulentos, instáveis e amplamente concorrentiais. O interesse suscitado pelo capital humano tem sido recrudescente, sendo prolixa a literatura sobre a sua conceitualização, os seus efeitos sobre variáveis e processos organizacionais e as formas de operacionalização e mensuração utilizadas pelos investigadores afetos a esta área. São estes os aspetos a desenvolver nas próximas secções.

Definição e dimensões que compõem o capital humano

O constructo capital humano ainda não apresenta uma definição que esteja firme e consensualmente estabelecida, podendo ser abordado sob diferentes perspetivas e enfoques.

Adotando uma abordagem macroeconómica, o capital humano pode ser encarado, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1996), como um dos impulsionadores da atividade económica, da competitividade e da prosperidade de um país.

Numa perspetiva organizacional, têm sido avançadas diversas definições de capital humano, sendo clara a polissemia conceitual acerca deste constructo. Com efeito, embora este termo seja prolificamente utilizado, mantém um caráter elusivo, ao furtar-se a uma definição unânime e consensual. Todavia, um aparente denominador comum às diferentes definições é a tendência para apresentar o constructo de capital humano através dos elementos ou dimensões que o constituem.

Becker (1964), um dos autores de referência na área, propõe que o capital humano se refere às perícias, ao conhecimento, à experiência, à personalidade, à aparência e à reputação do indivíduo, fatores que aumentam a produtividade e o rendimento organizacionais e são resultantes dos investimentos em educação e formação. A educação e a formação são aqui entendidas enquanto investimentos na medida em que a sua acumulação permite ao trabalhador aumentar a sua capacidade produtiva, levando a uma maximização dos seus rendimentos ao longo do seu percurso laboral.

Mas, se numa formul

ática, que o associav

do capital humano a

valia pelo seu papel i

contis, 1998), mas, s

vantagens competit

Nesta linha, Chen e

pelas organizações

vas, porque são vali

zadas. Por seu tur

as capacidades, co

gestores que seja

a associarem a est

ir aumentando este

autores, os investir

que permitem à or

competitiva.

Estas conceitualiza

dera os ativos inta

por essas razões,

De entre os vários

que, enquanto o n

1997). A organiza

do seu capital hu

métodos de selec

nal anterior do ca

noção de capital

Uma perspetiva c

(2001), que o cor

nos indivíduos.

atributos como e

atributos pessoal

OCDE (2001), fa

(e.g., motivação

Julgamentos ba

cias/destrezas i

zas e atributos

Na sua origem, a

ender e explicar o

des internos à or

desta perspetiva,

1991, 2001). Este

desempenho org

não acontece co

sentido, o tipo, e

importantes de

fator fundamental para o sucesso e trata de uma ideia recente. Embora cadas, esta ideia remonta ao século III Petty (1690/1899). No século XVII/1883).

ção ganha um novo fôlego, conhecida e empírica. Numa fase preliminar (1958, 1970), de Becker (1962) constatação de que o capital físico rendimento na maioria dos países quanto capital humano. Inicialmente onómica, que enfatiza os benefícios. Posteriormente, este constructo é a uma dada organização deter uma e amplamente concorrentes. O descente, sendo prolixa a literatura e processos organizacionais e pelos investigadores afetos a estas secções.

Capital humano

definição que esteja firme e com diferentes perspetivas e enfoques. Imano pode ser encarado, segundo

conómico (OCDE, 1996), como um

versas definições de capital huma-
nístico. Com efeito, embora este uso, ao furtar-se a uma definição comum às diferentes definições humana através dos elementos ou

de que o capital humano se refere à idade, à aparência e à reputação rendimento organizacionais e são a educação e a formação são aquela sua acumulação permite ao trabalho maximização dos seus rendi-

Mas, se numa formulação inicial este conceito estava enquadrado numa perspetiva económica, que o associava ao seu valor económico para a organização, posteriormente a noção de capital humano alarga-se, contemplando novos componentes e revelando a sua maioria pelo seu papel na capacidade de inovação e de renovação estratégica na organização (Bontis, 1998), mas, sobretudo, como fonte de vantagem competitiva (e.g., Edvinsson & Malone, 1997). Atualmente, o capital humano é encarado como um ativo intangível que introduz vantagens competitivas para as organizações.

Nesta linha, Chen e Lin (2003) definem o capital humano como os investimentos efetuados pelas organizações nos talentos e nas tecnologias, dos quais advêm vantagens competitivas, porque são valiosos e únicos, devendo ser mantidos fora do alcance de outras organizações. Por seu turno, Edvinsson & Malone (1997) consideram como capital humano todas as capacidades, conhecimentos, competências e experiências individuais dos empregados e gestores que sejam relevantes para a função que estes exercem, com Dess e Picken (1999) a associarem a estes fatores a capacidade de efetuar novas aprendizagens que permitam aumentando este reservatório de conhecimento, competências e experiência. Para estes autores, os investimentos em capital humano devem ser mantidos em relação a indivíduos que permitem à organização alcançar os seus objetivos estratégicos e obter uma vantagem competitiva.

Estas conceitualizações inserem-se na teoria da empresa baseada nos recursos¹, que considera os ativos intangíveis de uma empresa como raros, únicos e de difícil replicação, e que, por essas razões, podem criar vantagens competitivas (e.g., Barney, 1991; Hitt et al., 2001). De entre os vários ativos intangíveis existentes, o capital humano ocupa um lugar de destaque, enquanto o recurso competitivo mais crítico de uma organização (Edvinsson & Malone, 1997). A organização cria valor através da seleção, do desenvolvimento e do uso que faz do seu capital humano (Lepak & Snell, 1999). Por isso, muitas organizações procuram, nos métodos de seleção de pessoal que adotam, incluir critérios como a experiência profissional anterior do candidato ou a sua formação académica, fatores usualmente associados à noção de capital humano.

Uma perspetiva de natureza distinta, mas igualmente multifacetada, é avançada pela OCDE (2001), que o concebe como o conhecimento, perícias, competências e atributos presentes nos indivíduos. Adicionalmente, o capital humano engloba factores como a motivação e atributos como a saúde física, emocional e mental dos indivíduos. Entre as competências e atributos pessoais que podem ser englobados no capital humano encontramos, segundo a OCDE (2001), fatores como a comunicação, a numeracia, perícias/destrezas intrapessoais (e.g., motivação, aprender a aprender e autodisciplina, bem como a capacidade de efetuar julgamentos baseados num conjunto relevante de valores éticos e objetivos de vida), perícias/destrezas interpessoais (e.g., trabalho em equipa e liderança) e outras perícias/destrezas e atributos (facilidade na utilização de tecnologias de informação e comunicação, co-

¹ Na sua origem, a teoria da empresa baseada nos recursos constitui um marco conceitual desenvolvido para compreender e explicar os fatores que estão na base das vantagens competitivas, enfatizando os recursos e as capacidades internos à organização (e.g., Barney, 1991, 1995, 2001; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Na ótica desta perspetiva, cada organização tem um conjunto de recursos e capacidades únicos e específicos (e.g., Barney, 1991, 2001). Estes recursos e capacidades estão no âmbito das vantagens competitivas, dado que as diferenças de desempenho organizacional resultam dos recursos valiosos e únicos que as empresas bem sucedidas detêm, o que não acontece com as suas concorrentes (e.g., Barney, 1986, 1991; Helfat & Peteraf, 2003; Wernerfelt, 1984). Nesse sentido, o tipo, a magnitude e a natureza dos recursos e das capacidades de uma dada organização constituem importantes determinantes do seu desempenho e da sua capacidade de gerar lucro (Amit & Shoemaker, 1993).

nhecimento tácito, capacidade de resolução de problemas, atributos físicos e dexteridades entre outros).

No entanto, há investigadores que apresentam uma visão mais circunscrita sobre o capital humano. A título de exemplo, Norhaug (1993) argumenta a favor da existência de duas dimensões no capital humano: a motivação e a capacidade. De acordo com a sua posição, o capital humano seria constituído pela capacidade básica do indivíduo de desempenhar suas tarefas (considerando aspectos como a saúde e as competências) e pela motivação ao empenhamento face ao trabalho.

A acentuada heterogeneidade conceitual patente nas definições apresentadas não se traduz somente nas tentativas de inclusão de um conjunto de variáveis diverso. Esta pluralidade é igualmente evidente em tentativas mais ambiciosas de conceitualização, nas quais o capital humano surge como pano de fundo conceitual ou, alternativamente, como apenas mais um componente de outros constructos.

Uma interessante proposta de conceitualização surge com Gratton e Ghoshal (2003). De acordo com estes investigadores, o capital humano é definido pelos seus componentes mais propriamente entendidos como três tipos de recursos que todas as pessoas possuem e que, coletivamente, constituem o capital humano. Esses elementos estão sintetizados na Figura 4.1.

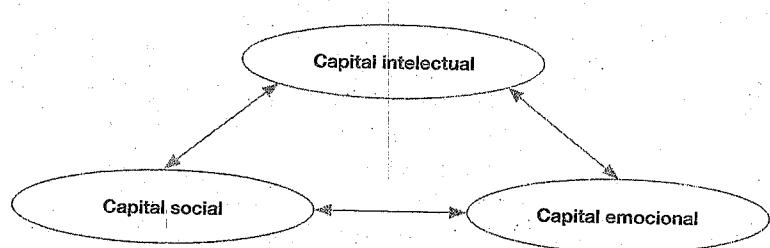


Fig. 4.1 Representação gráfica do modelo de Gratton e Ghoshal (2003)

Segundo Gratton e Ghoshal (2003), o capital humano é composto por três tipos de recursos:

- **Capital intelectual** – Engloba atributos como o conhecimento tácito, a capacidade de aprendizagem, a complexidade cognitiva e o conhecimento e perícias especializados que são desenvolvidos ao longo do tempo;
- **Capital social** – Relativo às redes sociais que fornecem acesso aos recursos de que a rede dispõe ou pode usar, a sociabilidade e a confiança;
- **Capital emocional** – Agrega fatores como a autoconsciencialização, a ambição e a coragem, a autoestima, a resiliência e valores éticos relativos à integridade pessoal.

De acordo com esta perspetiva, os três constituintes estão inter-relacionados e o seu contributo, a vantagem competitiva que trazem para a organização, decorre da sua conetividade, da sua combinação e dos loops introduzidos pelo feedback.

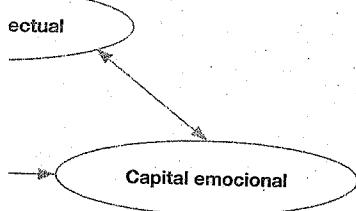
Esta proposta de Gratton e Ghoshal (2003) vai contra a orientação dominante nesta área, que propõe uma taxonomia assente no capital intelectual, com o capital humano enquanto

e problemas, atributos físicos e dexteridade.

Uma visão mais circunscrita sobre capital argumenta a favor da existência de duas dimensões-chave (e.g. Bontis, 1998, 1999, 2001; Edvinsson & Malone, 1997; Petty & Guthrie, 2000; Wright, Dunford & Snell, 2001).

e nas definições apresentadas não se traçam um conjunto de variáveis diverso. Esta pluralidade de conceitualização, nas quais o capital humano é definido, alternativamente, como apenas mais um

surge com Gratton e Ghoshal (2003). De maneira a favor da existência de duas dimensões-chave (e.g. Bontis, 1998, 1999, 2001; Edvinsson & Malone, 1997; Petty & Guthrie, 2000; Wright, Dunford & Snell, 2001).



Modelo de Gratton e Ghoshal (2003)

ano é composto por três tipos de recursos:

o conhecimento tácito, a capacidade de o conhecimento e perícias especializadas

ie fornecem acesso aos recursos de que a confiança;

a autoconsciencialização, a ambição e as éticos relativos à integridade pessoal.

tes estão inter-relacionados e o seu contributo para a organização, decorre da sua conetividade feedback.

contra a orientação dominante nesta área de capital intelectual, com o capital humano enquanto

uma das suas dimensões-chave (e.g. Bontis, 1998, 1999, 2001; Edvinsson & Malone, 1997; Petty & Guthrie, 2000; Wright, Dunford & Snell, 2001).

O capital intelectual pode ser definido como a soma de todo o conhecimento que as organizações utilizam para obter uma vantagem competitiva (Nahapiet & Ghoshal, 1998). A conceitualização que envolve os seus constituintes é diferente consoante os investigadores; a título de exemplo, analisem-se as perspetivas de Bontis (1998, 1999) e de Bontis e Fitz-enz (2002) e, em alternativa, a proposta de Nahapiet e Ghoshal (1998) ou de Subramaniam e Youndt (2005)². Contudo, um denominador comum é a inclusão do capital humano como subdimensão do capital intelectual.

Ambas as perspetivas apresentam sustentáculos empíricos ainda insuficientes, sendo necessárias pesquisas adicionais para comprovar o maior ou menor valor explicativo de uma conceitualização em detrimento da outra.

Operacionalização e mensuração do capital humano

A medição direta do capital humano reveste-se de grande dificuldade (Abowd et al., 2005), dada a sua natureza intangível, pelo que as abordagens mais vulgares incidem na utilização de proxies (como a educação e a experiência profissional) ou na criação de índices de capital humano, de forma a relacioná-lo com os resultados financeiros da organização (Roos et al., 1997). Alguns exemplos destes índices podem ser encontrados nos trabalhos de Fitz-enz (2000) e Nkomo (1987).

Fitz-enz (2000) sugere a elaboração de um scorecard de capital humano contemplando duas dimensões: financeira e humana. A dimensão financeira é avaliada através de indicadores como os retornos, os custos, o retorno de investimento (ROI)³ e o valor de mercado do capital humano. O investimento no desenvolvimento dos empregados e a percentagem de contingentes na organização constituem exemplos de indicadores da dimensão humana.

Nkomo (1987) baseia-se igualmente na dimensão financeira e humana, mas propõe quatro indicadores para medidas tradicionais de performance financeira e dois indicadores de recursos humanos para medir o capital humano. As medidas tradicionais de performance financeira são o crescimento das vendas, o crescimento dos lucros, o rácio lucros/vendas e os lucros em relação aos ativos totais. Os indicadores de recursos humanos são os lucros obtidos anualmente em média por empregado e os ativos anuais médios por empregado.

Uma resposta mais integrada à questão da operacionalização e da mensuração do capital humano é dada pela revisão de literatura efetuada por Le, Gibson e Oxley (2006), que caracterizam as quatro abordagens gerais que elegem como mais representativas:

² Na perspetiva de Bontis (1998, 1999) e de Bontis e Fitz-enz (2002), o capital intelectual é composto pelo capital humano, pelo capital estrutural (que representa as bases de conhecimento codificado exteriores aos atores organizacionais e de que são exemplo as bases de dados) e pelo capital relacional (que representa o conhecimento integrado na cadeia de valor organizacional). Segundo Nahapiet e Ghoshal (1998) e Subramaniam e Youndt (2005), a visão tripartida acerca do capital intelectual assenta no capital humano, no capital organizacional (o conhecimento institucionalizado e a experiência codificada que reside nas organizações, segundo Youndt et al., 2004) e no capital social (dada a pluralidade de definições existentes acerca do capital social, remetemos o leitor para a revisão sobre esta temática efetuada por Adler & Kwon, 2002).

³ O retorno financeiro a partir de um dado investimento.

- Baseada nos custos inerentes ao processo de produção (e.g., os custos de criar e educar indivíduos);
- Baseada no rendimento, que, como o próprio nome indica, tem por base os rendimentos dos indivíduos;
- Baseada na educação, que atende a indicadores como os níveis de literacia, as taxas de escolaridade e o número médio de anos de escolaridade;
- Integrada, que parte da noção de que qualquer uma das abordagens anteriores não está isenta de críticas e de limitações, e que, por isso, procura combinar diferentes métodos, de forma a explorar as forças e minorar as possíveis fraquezas destas abordagens.

A partir dos elementos apresentados é possível descontar uma pluralidade de operacionalizações e formas de mensuração relativas ao capital humano, existindo medidas e instrumentos francamente disímpares a este nível. É de ressalvar que nenhuma destas formas de operacionalização e mensuração é consensualmente eleita como a melhor forma de operacionalizar e medir este conceito.

Linhos de investigação associadas ao estudo do capital humano

Uma das principais tendências nos estudos sobre capital humano refere-se aos efeitos desse sobre diversas variáveis. Ao nível macroeconómico está firmemente estabelecido na literatura o impacto do capital humano sobre o crescimento económico de um país, desde os estudos pioneiros de Denison (1962), Becker (1964) e Nelson e Phelps (1966).

Ao nível organizacional tem sido particularmente enfatizado o estudo dos contributos do capital humano para a produtividade e para o desempenho organizacional. Nesse âmbito, é defendido teoricamente e suportado empiricamente um impacto positivo do capital humano sobre o desempenho e a produtividade. Nesse sentido, os investigadores defendem que quando as organizações investem no capital humano e procuram implementar um conjunto de políticas e práticas de gestão de recursos humanos que favoreçam o desenvolvimento do capital humano, isso tem reflexos positivos no desempenho organizacional e leva a um aumento de produtividade (e.g., Hitt *et al.*, 2001; Lepak & Snell, 1999; Pennings *et al.*, 1998).

Contudo, esta relação entre o capital humano e o desempenho tem sido alvo de alguma controvérsia. Stiles e Kulvisechana (2003) descrevem o percurso histórico dos principais desenvolvimentos desta relação, culminando com as tendências mais recentes na pesquisa desenvolvida em torno da mesma, que incide na utilização de modelos contingenciais, no recurso à abordagem das melhores práticas e ao estudo dos padrões ou configurações das práticas de recursos humanos que permitem prever um desempenho superior quando devidamente articuladas com outras práticas ou com a estratégia adequada.

É, no entanto, de referir que a relação entre capital humano e desempenho nem sempre é direta e positiva. Um estudo longitudinal efetuado por Hitt *et al.* (2001) identifica a existência de uma relação curvilinear entre o capital humano dos *partners* e o desempenho em firmas de advocacia. A interpretação dos autores é que o capital humano pode ser valioso, mas é dispendioso, o que pode tornar indireta a relação entre o capital humano dos gestores e o desempenho organizacional.

CAP. 5

de produção (e.g., os custos de criação, nome indica, tem por base os rendimentos como os níveis de literacia, as taxas e escolaridade;

uer uma das abordagens anteriores na, por isso, procura combinar diferentes orar as possíveis fraquezas destas abordagens;

escortinar uma pluralidade de operações de capital humano, existindo medidas e insensalvar que nenhuma destas formas de ser eleita como a melhor forma de opera-

do capital humano

ípital humano refere-se aos efeitos desse está firmemente estabelecido na literatura econômica de um país, desde os de Nelson e Phelps (1966).

fatizado o estudo dos contributos do desenho organizacionais. Nesse âmbito, o impacto positivo do capital humano é notável, os investigadores defendem que se e procuram implementar um conjunto de medidas que favoreçam o desenvolvimento do desempenho organizacional e leva a um (K & Snell, 1999; Pennings *et al.*, 1998).

esempenho tem sido alvo de algumas das tendências mais recentes na pesquisa. A adoção de modelos contingenciais, no caso dos padrões ou configurações das que o desempenho superior quando devida uma estratégia adequada.

ípital humano e desempenho nem sempre é. Litt *et al.* (2001) identifica a existência de partners e o desempenho em firmas. O capital humano pode ser valioso, mas é o capital humano dos gestores e o

A popularidade da noção de capital humano é também observada no conjunto de efeitos encontrados na literatura relativamente a um leque diverso de variáveis. Entre outros efeitos, verifica-se uma relação positiva e significativa entre o capital humano apresentado pelos gestores e o crescimento organizacional (Norburn & Birley, 1988), bem como com a inovação organizacional (Wiersema & Bantel, 1992). Pennings, Lee e Van Witteloostuijn (1998) encontraram uma relação em U invertido entre o capital humano de gestores e a sobrevivência organizacional. Existe igualmente evidência empírica robusta entre o nível de capital humano e o crescimento do rendimento do indivíduo, assumindo-se que os indivíduos que investem na sua formação aumentam as suas competências e são mais produtivos do que aqueles que apresentam menos competências, sendo, assim, o seu aumento de rendimento associado aos investimentos efetuados no capital humano (Nerdrum & Erikson, 2001; Schultz, 1971).

Formas de desenvolvimento do capital humano

O modo previsto de desenvolvimento do capital humano depende da abordagem adotada; se mais voltada para a macroeconomia, ou mais ligada às ciências organizacionais.

Numa abordagem macroeconómica são enfatizadas as medidas de fundo destinadas a alterar o panorama existente, num dado país, em relação a questões como a educação ou a formação. Um exemplo do que afirmámos pode ser encontrado num relatório relativo ao desenvolvimento do capital humano em Portugal (Guichard & Larre, 2006).

No âmbito organizacional são, geralmente, propostas medidas de caráter mais específico, ligadas ao conhecimento (tácito e explícito) e à experiência profissional. Veja-se a esse propósito a Tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Principais mecanismos de gestão e desenvolvimento do capital humano

Mecanismos de gestão e desenvolvimento	Formas de conhecimento
Recrutamento e seleção	Conhecimento explícito
Formação e desenvolvimento	
Coaching e mentoria	
Rotação de tarefas	Conhecimento tácito
Políticas de segurança no emprego	

Adaptado de Luthans & Youssef (2004) e Cunha, Rego, Lopes & Ceitil (2008)

A seleção de pessoal constitui uma condição fundamental para uma adequada gestão e desenvolvimento do capital humano, tal como o fomento da formação, quer externa, quer interna, para os colaboradores da organização (Luthans & Youssef, 2004). Ao atender a estes fatores enfatiza-se o chamado conhecimento explícito, que remete para os conhecimentos, as capacidades, as perícias e as competências detidos explicitamente por cada indivíduo. Nesse sentido, deve existir um investimento apropriado, por parte da organização, na adoção dos métodos mais apropriados para o recrutamento e a seleção de pessoal, e na formação e no desenvolvimento (Cunha, Rego, Lopes & Ceitil, 2008).

A construção e o desenvolvimento do conhecimento tácito requer um papel ativo por parte da organização, que se consubstancia na rotação de funções e de tarefas e na adoção da

mentoria e do *coaching*, bem como em políticas de segurança no emprego e outras, com práticas organizacionais positivas (Rego & Cunha, 2008; Luthans & Youssef, 2004).

Em síntese, podemos afirmar que o capital humano aparenta ter um impacto relevante em diversos processos organizacionais, sendo de destacar o seu papel no desempenho individual e organizacional. Todavia, a pluralidade conceitual verificada em relação a este conceito e à sua mensuração tem sido alvo de críticas que dificultam a generalização dos resultados obtidos nas diversas pesquisas efetuadas. Uma palavra final sobre os níveis de análise aqui considerados. Muito do que foi escrito pode remeter para um nível de análise individual. Contudo, este nível de análise não é, de forma alguma, suficiente para compreender o capital humano em toda a sua extensão, até porque a literatura nesta área se tem movimentado para além do sujeito individual, assumindo que o conhecimento é partilhado intra e intergrupologicamente, e pode ser institucionalizado num dado contexto organizacional, ao ser inserido nas suas rotinas e nos processos organizacionais (Wright *et al.*, 2001).

Capital psicológico positivo

O final do século XXI assistiu ao surgimento de um novo movimento na psicologia, denominado psicologia positiva. Este movimento, que teve a sua origem em autores como Seligman, Snyder, Csikszentmihalyi e Peterson, entre outros (e.g., Peterson, 2000; Seligman, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder, 2000), destaca o lado solar, as forças e o potencial dos indivíduos e dos grupos. O principal objetivo da psicologia positiva é ir além das abordagens psicológicas tradicionais centradas no modelo médico, na patologia, no que é diferente e anormal, traduzidas na chamada abordagem dos 4D (dano, doença, desordem e disfunção), prevalecentes na psicologia. Nesse sentido, procura um novo enfoque teórico e empírico, centrado no estudo de aspectos positivos inerentes à natureza e à conduta humanas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), introduzindo uma ruptura conceitual com os objetos de estudo tradicionalmente associados à psicologia.

Em sintonia com o movimento da psicologia positiva, surgiu a proposta de que esta abordagem baseada nas forças e na positividade fosse aplicada ao comportamento organizacional (Luthans, 2002a, 2002b; Wright, 2003), dando origem ao campo do comportamento organizacional positivo e ao capital psicológico. Fred Luthans, o seu fundador, define esta abordagem como “o estudo e a aplicação das capacidades e forças psicológicas positivamente orientadas, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para incrementar o desempenho no trabalho” (Luthans, 2002b, p. 59). É neste âmbito que emerge o capital psicológico.

Definição de capital psicológico

Com o surgimento do comportamento organizacional positivo, são lançadas as fundações para a emergência daquele que é atualmente considerado o seu constructo central, o capital psicológico.

Este constructo surge a partir da criação de um conjunto de critérios cujo cumprimento é condição necessária para uma variável ser abrangida pelos estudos a desenvolver no âmbito do comportamento organizacional positivo. Estes critérios de inclusão, conjuntamente

as de segurança no emprego e outras, (Luthans, 2008; Luthans & Youssef, 2004).

nano aparenta ter um impacto relevante, destacar o seu papel no desempenho intelectual verificada em relação a este conceito, dificultam a generalização dos resultados. A palavra final sobre os níveis de análise é que é preciso para um nível de análise individual, suficiente para compreender o contexto da literatura nesta área se tem movimento. O conhecimento é partilhado intra e interno no contexto organizacional, ao ser inserido (Wright et al., 2001).

é um novo movimento na psicologia, que teve a sua origem em autores como outros (e.g., Peterson, 2000; Seligman, 2000), destaca o lado solar, as forças e o objetivo da psicologia positiva é ir além do modelo médico, na patologia, abordagem dos 4D (dano, doença, desse sentido, procura um novo enfoque positivos inherentes à natureza e à condição, produzindo uma ruptura conceitual com a psicologia.

, surgiu a proposta de que esta abordagem ao comportamento organizacional é ao campo do comportamento organizacional, o seu fundador, define esta abordagem e forças psicológicas positivamente e eficazmente geridas para incrementar. É neste âmbito que emerge o capital

positivo, são lançadas as fundações para o seu constructo central, o capital

positivo de critérios cujo cumprimento é pelos estudos a desenvolver no âmbito dos critérios de inclusão, conjuntamente

necessários, exigem que as capacidades a estudar sejam positivas, únicas, mensuráveis, passíveis de desenvolvimento e tenham impacto no desempenho individual (Luthans, Youssef & Avelio, 2007).

Em paralelo à identificação destas especificações, surgem propostas concretas relativas a diversas capacidades que cumprem esses critérios, algumas já amplamente analisadas na literatura organizacional, como a autoeficácia, outras a serem alvo de maior atenção com o advento da psicologia positiva, como a esperança e o otimismo. Entretanto, têm surgido diversas propostas relativas a outras variáveis a estudar neste âmbito, como a confiança (Page & Donahue, 2004), o profissionalismo (Youssef, 2003), o bem-estar/felicidade (Caetano & Silva, 2011) e a inteligência emocional (Luthans, 2002a). A sabedoria, a coragem e mesmo a espiritualidade foram igualmente consideradas, no plano teórico e nesta fase inicial (para uma revisão ver Luthans, Youssef & Avelio, 2007).

O capital psicológico, considerado como um fator psicológico de positividade que pode ser desenvolvido por parte do indivíduo, é composto pela integração de algumas destas capacidades psicológicas positivas, mais concretamente a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência. São estas quatro variáveis que têm sido apontadas como melhor definindo os critérios de inclusão no comportamento organizacional positivo. Embora o comportamento organizacional positivo encarasse inicialmente cada um destes fatores de forma isolada, o capital psicológico procurou integrá-los e articulá-los entre si (Norman et al., 2010).

A definição mais comumente utilizada acerca do capital psicológico é proposta por Luthans, Youssef e Avelio (2007), que o descrevem como um estado de desenvolvimento psicológico positivo caracterizado por o indivíduo:

- Ser confiante e autoeficaz, de modo a manter o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras;
- Efetuar atribuições positivas sobre os acontecimentos presentes e futuros;
- Perseverar em relação aos objetivos e, se necessário, redirecionar as formas de alcançar os objetivos para ter sucesso;
- Ser resiliente perante problemas e adversidades.

Através do capital psicológico, estas quatro variáveis funcionam em conjunto, coalescendo sinergicamente de modo a dar origem a um componente psicológico único e positivo, que molda o funcionamento cognitivo, motivacional e comportamental do indivíduo.

Mantendo uma visão sobretudo orientada para a gestão, Luthans e Youssef (2004) defendem que esta forma de capital pode ser alvo de uma gestão e de um desenvolvimento que potenciem os ganhos organizacionais.

Componentes do capital psicológico

A multidimensionalidade deste constructo implica uma descrição sumária das várias capacidades que o compõem. Entre estas encontra-se a autoeficácia, que se refere à convicção de quanto poderemos mobilizar, em termos motivacionais e de recursos cognitivos, e dos cursos de ação que é necessário seguir para executar com sucesso uma tarefa específica

Autoeficácia
Otimismo
Esperança
Resiliência

num dado contexto (Bandura, 1977). Enquanto fator-chave de agência humana, a autoeficácia influencia a motivação, os cursos de ação escolhidos, o esforço que o indivíduo tem de despende numa atividade ou tarefa, a resiliência face à adversidade e o stress perante as exigências da envolvente (Bandura, 1997), entre outros aspetos. Nesse sentido, a autoeficácia percebida funciona como um dos mecanismos que influenciam o comportamento humano, sendo um dos fatores determinantes do modo como cada indivíduo pensa, sente e se motiva (Martinez & Salanova, 2006). De entre os seus diversos efeitos em contexto laboral destaca-se a sua influência positiva sobre o desempenho, com a complexidade da tarefa como variável moderadora desta relação (Stajkovic & Luthans, 1998), verificando-se que os atores organizacionais têm a percepção de maior autoeficácia quando resolvem tarefas mais simples.

Outro componente associado ao capital psicológico é o **otimismo**. Embora subsistam diferentes conceções de otimismo, no âmbito do comportamento organizacional positivo este é descrito como uma atribuição medida através dos estilos explicativos adotados⁴ (Seligman & Schulman, 1986). Nesta perspetiva, o otimismo depende do modo como os indivíduos fazem atribuições causais, isto é, como explicam as causas das situações e dos acontecimentos em que se veem envolvidos, em particular quando se trata de acontecimentos negativos (Seligman & Schulman, 1986). Face a acontecimentos positivos, esta atribuição seria direcionada para causas internas, disposicionais, permanentes, enquanto aos acontecimentos negativos seriam atribuídas causas externas, situacionais ou temporárias (Luthans & Youssef, 2004). Num contexto organizacional, os indivíduos otimistas estão mais motivados para trabalhar, têm maiores níveis de aspiração ao sucesso e estabelecem objetivos mais ambiciosos para si próprios (Luthans, 2002a). Os otimistas tendem a persistir mais nas tarefas que lhes são atribuídas (Armor & Taylor, 1998) e denotam maior pró-atividade (Lopes & Cunha, 2008) e resiliência face à adversidade (Abramson, Seligman & Teasdale, 1978). Foi também estabelecida empiricamente uma relação positiva e significativa entre o otimismo e o desempenho (e.g., Seligman, 1998; Kluemper, Little & DeGroot, 2009).

Outro componente do capital psicológico positivo é a **esperança**, que pode ser conceitualizada como um constructo multidimensional (e.g., Snyder, 1994, 1995, 2000; Snyder *et al.*, 1991, 1996); agrupando três componentes: os objetivos, as vias e o agenciamento, existindo formalmente um modelo que traça as principais relações entre estas variáveis (Snyder, Rand & Sigmon, 2005). A conceptualização teórica sobre a esperança está ancorada nos objetivos considerados como "os pontos de chegada do processamento mental" (Snyder, 2000, p. 9). Uma vez estabelecidos os objetivos, dois fatores são fundamentais: o agenciamento, isto é, até que ponto é que a pessoa acredita ser capaz de alcançar esses objetivos, e as vias escolhidas para os alcançar, ou seja, em que medida o indivíduo é capaz de formular planos eficazes, de delinear cursos de ação alternativos para atingir os objetivos propostos e, em simultâneo, identificar, antecipar e preparar-se face a obstáculos utilizando planos de contingência (Snyder, 1994, 2000; Snyder *et al.*, 1996). Ter esperança é ser capaz de definir objetivos, encontrar os meios para os realizar e manter-se motivado ao longo do processo para alcançar esses objetivos (Snyder, 2000). O nível de esperança é influenciado pela capacidade de reavaliação e reajustamento desses objetivos face aos constrangimentos e às dificuldades impostos.

⁴ Os estilos explicativos referem-se ao modo como as pessoas habitualmente explicam as causas das situações e acontecimentos em que se veem envolvidos.

ír-chave de agência humana, a autoeficácia à adversidade e o stress permanente. Nesse sentido, a autoeficácia influencia o comportamento humano, como cada indivíduo pensa, sente e responde a diversos efeitos em contexto laboral. Lembre-se, com a complexidade da tarefa (Luthans & Luthans, 1998), verificando-se que a autoeficácia é mais eficaz quando resolvem tarefas mais difíceis.

é o **otimismo**. Embora subsistam debates quanto ao comportamento organizacional positivo e os estilos explicativos adotados⁴ (Seligman, 1995), depende do modo como os indivíduos explicam as causas das situações e dos acontecimentos. Quando se trata de acontecimentos positivos, esta atribuição é permanente, enquanto aos acontecimentos situacionais ou temporárias (Luthans, 1998). Os indivíduos otimistas estão mais motivados ao sucesso e estabelecem objetivos. Os otimistas tendem a persistir mais na tarefa e a denotar maior pró-atividade (Lopez, 1998; Lopez, Seligman & Teasdale, 1978). Existe evidência empírica positiva e significativa entre o otimismo e a resiliência (DeGroot, 2009).

esperança, que pode ser conceituada de diferentes maneiras (Snyder, 1994, 1995, 2000; Snyder et al., 2002), as vias e o agenciamento, existindo uma relação entre estas variáveis (Snyder, 2000). A esperança está ancorada nos objetivos de "desenvolvimento mental" (Snyder, 2000). As dimensões fundamentais: o agenciamento (a capacidade de alcançar esses objetivos, e a crença de que o indivíduo é capaz de formular planos para atingir os objetivos propostos e de superar os obstáculos utilizando planos de ação); a esperança é ser capaz de definir e se motivado ao longo do processo; a esperança é influenciado pela crença de que o indivíduo é capaz de lidar com os constrangimentos e as situações.

A evidência empírica destaca o papel positivo da esperança nos mais variados domínios, desde a saúde física à capacidade de ajustamento psicológico (Snyder, Rand & Sigmon, 2005). Em contextos laborais, Peterson e Luthans (2002) identificaram uma relação positiva entre o nível de esperança dos gestores, a rendibilidade do negócio e a satisfação e retenção dos colaboradores. O grau de esperança apresenta igualmente efeitos positivos sobre o desempenho, sugerindo que os indivíduos com maior grau de esperança revelam, tendencialmente, um melhor desempenho no trabalho (e.g., Combs, Clapp-Smith & Nadkarni, 2010; Luthans & Jensen, 2002; Peterson & Byron, 2008). A esperança exerce igualmente um impacto favorável no empenhamento (Youssef & Luthans, 2007), no presentismo (Martinez et al., 2007) e na criatividade (Rego et al., 2009).

A resiliência constitui uma das capacidades psicológicas fundamentais para o capital psicológico, dada a natureza mutante, incerta e competitiva das organizações e dos contextos laborais atuais. Na psicologia, este conceito evoluiu a partir das pesquisas sobre invulnerabilidade ou invencibilidade abordados pela psicologia clínica infantil (Masten, 2001; Werner & Smith, 1992). A resiliência refere-se a uma classe de fenômenos caracterizados por padrões de adaptação positivos num contexto em que pontificam adversidades e riscos significativos (Masten & Reed, 2005), traduzindo uma adequada capacidade de adaptação face à incerteza, à adversidade, aos falhanços ou mesmo perante mudanças positivas, mas que sobrecarregam o sujeito, implicando uma responsabilidade acrescida (Avey, Patera & West, 2006). Ser resiliente é ser capaz de manter um comportamento adequado e adaptado a situações desafiadoras, suportar a pressão e recuperar de acontecimentos negativos (Sutcliffe & Vogus, 2003).

No comportamento organizacional positivo, a resiliência é encarada numa perspetiva alargada que vai além da adaptação reativa a contextos e a acontecimentos adversos, incorporando uma dimensão pró-ativa. Seguimos a posição de Masten (2001), segundo a qual a resiliência inclui recursos facilmente encontrados nos sistemas básicos de adaptação humana (como a vinculação ou a autorregulação), mas sem se limitar a ser uma resposta reactiva do indivíduo, apelando a uma aprendizagem pró-ativa, ao crescimento e ao desenvolvimento individuais e até ao florescimento (e.g., Ryff & Singer, 2003; Youssef & Luthans, 2007), através da superação das situações desafiadoras com que o indivíduo é confrontado. Até à data, os fenômenos de resiliência a nível organizacional foram alvo de parca atenção. Vohra e Goel (2007) e Youssef e Luthans (2007) constataram que a resiliência tem um impacto positivo sobre o empenhamento. Existe também evidência empírica que remete para uma relação positiva e significativa entre a resiliência e o desempenho (e.g., Luthans et al., 2005).

Os desenvolvimentos conceituais na área do capital psicológico positivo indicam que estas quatro dimensões têm em comum uma capacidade positiva de agenciamento, o que significa que quem apresenta graus mais elevados nestas capacidades tende a ser mais determinado, a despende maior esforço, a esperar sucesso, a lidar com os obstáculos mais eficazmente e a recuperar de reveses mais rapidamente (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007).

Operacionalização e mensuração do capital psicológico

A operacionalização do capital psicológico positivo decorre das quatro dimensões que o integram: autoeficácia, resiliência, otimismo e esperança.

Entre 2002 e 2006, as formas de mensuração utilizadas eram provenientes de medidas anteriormente utilizadas para cada uma destas dimensões. Estas medidas foram escolhidas por apresentarem níveis apropriados de fidelidade e de validade, sendo consideradas formas de mensuração adequadas a contextos organizacionais e que permitem medir as variáveis -estado que compõem o capital psicológico.

As escalas que melhor se enquadravam nestes critérios eram:

- A escala de esperança proposta por Snyder *et al.* (1991; 1996);
- O *Life Orientation Test* – LOT (Scheier & Carver, 1985) – e a sua versão revista – LOT-R (Shifren & Hooker, 1995) –, para medir o otimismo;
- A escala de autoeficácia de Parker (1998);
- Para medir a resiliência foi criada uma medida a partir das investigações de Block e Kremen (1996), de Klonhien (1996) e de Wagnild e Young (1993).

Foi a partir destas medidas que os investigadores desenvolveram, em 2007, um dos instrumentos mais utilizados para a mensuração do capital psicológico, o PsyCap Questionnaire – PCQ-24 (e.g., Youssef & Luthans, 2007; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2007).

Principais linhas de investigação do capital psicológico

O comportamento organizacional positivo tem procurado estabelecer-se como uma área de referência do comportamento organizacional. O estado da arte no campo do comportamento organizacional positivo revela três grandes linhas de investigação, desde o surgimento da noção de capital psicológico até ao presente.

Uma das tendências envolve a construção e a validação de um instrumento destinado a medir o grau de capital psicológico individual, cujas propriedades psicométricas estariam garantidas (e.g., Larson & Luthans, 2006; Little, Gooty & Nelson, 2007; Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Tal instrumento tomou a designação de PCQ-24 e foi validado, em 2007, por Luthans e colaboradores.

Uma segunda tendência na investigação visa avaliar o desenho e o impacto de intervenções direcionadas para o desenvolvimento do capital psicológico positivo, quer a nível presencial (e.g., Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006), quer via web (e.g., Avey, Luthans & Patera, 2006; Luthans, Avey & Patera, 2008; Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010).

A principal linha de investigação incide nos antecedentes e nas consequências do capital psicológico para os indivíduos e para as organizações, com uma ênfase nas pesquisas que visam analisar os principais efeitos do capital psicológico em contextos organizacionais.

A evidência empírica revela que entre os seus antecedentes se contam a liderança autêntica e transformacional (e.g., Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009; Gooty *et al.*, 2009), o clima de apoio (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2007) e a complexidade situacional (Avey, Avolio & Luthans, 2011).

n provenientes de medidas ante-
is medidas foram escolhidas po-
de, sendo consideradas formas
que permitem medir as variáveis

im:

31; 1996);

– e a sua versão revista – LOT-R

tir das investigações de Block e
King (1993).

Iveram, em 2007, um dos instru-
méticos, o PsyCap Questionnaire
, Avolio & Avey, 2007).

icológico

estabelecer-se como uma área de
interesse no campo do comportamen-
to e da investigação, desde o surgimento da

de um instrumento destinado a
medidas psicométricas estariam
elston, 2007; Luthans, Youssef &
-24 e foi validado, em 2007, po-

nho e o impacto de intervenções
positivo, quer a nível presencial
r via web (e.g., Avey, Luthans &
Avolio & Peterson, 2010).

e nas consequências do capital
uma ênfase nas pesquisas que
n contextos organizacionais.

se contam a liderança autêntica
2009; Gooty et al., 2009), o clima
exidade situacional (Avey, Avolio

Atendendo ao estado de conhecimento, parecem subsistir vantagens para as organizações se estas tiverem em atenção o capital psicológico dos líderes e demais membros da organi-
zação. Entre os ganhos que podem advir da aposta no capital psicológico destacam-se os
seus reflexos positivos no desempenho individual (e.g., Luthans et al., 2005), na satisfação
(Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2007), no empenhamento (Larson & Luthans, 2006; Lifeng,
2007) e em comportamentos de cidadania organizacional (Avey, Luthans & Youssef, 2010).
Este constructo está ainda associado a uma menor intenção de saída (Avey, Luthans & Jen-
sen, 2009), menor absentismo (Avey, Patera & West, 2006) e ao aumento do bem-estar (Avey,
Luthans, Smith & Palmer, 2010).

Este conjunto de resultados demonstra o seu largo espectro de atuação no funcionamento
humano em contexto organizacional e o seu potencial para fomentar o sucesso organiza-
cional.

Formas de desenvolvimento do capital psicológico

Considerar o capital psicológico como estado implica que este pode ser desenvolvido ao
longo da vida, através de um diversificado conjunto de estratégias e técnicas. Os seus prin-
cipais mecanismos de gestão e de desenvolvimento são apresentados no Tabela 4.2.

A leitura desta tabela sugere a existência de um conjunto de estratégias destinadas a de-
senvolver cada uma das capacidades positivas que compõem o capital psicológico. Igual-
mente evidente é a diversidade de estratégias em causa, que vão desde o estabelecimento
de objetivos, experiências de mestria⁵ ou do estímulo à partilha de recursos.

Para fomentar uma maior compreensão acerca destas estratégias propostas de desenvolvi-
mento, importa proceder à sua descrição, associando-as a cada um dos componentes do
capital psicológico.

A passagem por experiências de sucesso (experiências de mestria), tal como a informação
de retorno (feedback) positiva – os elogios que mostram a apreciação e o reconhecimento
pelo trabalho desenvolvido –, são dois dos mecanismos utilizados para promover a auto-
eficácia (Luthans & Youssef, 2004). A autoeficácia pode também ser desenvolvida através
das pessoas que nos rodeiam, que podem funcionar como modelos para o indivíduo, ao
demonstrarem confiança em si próprios e nos outros. Na ausência destes modelos nos
contextos de vida do indivíduo, é possível, através de processos de simulação mental, criar
“substitutos vicariantes”, estimulando as pessoas a imaginarem-se como bem sucedidas
num dado domínio ou perante situações difíceis (Cunha, Rego, Lopes & Ceitil, 2008; Lopes
et al., 2011).

O estabelecimento de objetivos⁶ é um fator crucial para fomentar a esperança. Mas, para
que estes possam ser instrumentos de desenvolvimento, devem apresentar determinadas
características: serem desafiantes mas alcançáveis, mensuráveis, específicos, concretos e
pensados a curto prazo, além de exigirem a criação de um plano de ação que contemple os
principais passos e o horizonte temporal necessário ao alcance desses objetivos (Robbins
& Hunsaker, 1996). Os objetivos devem ser alvo de uma avaliação objetiva e, se necessário,

⁵ Por experiências de mestria entende-se a possibilidade de proporcionar aos colaboradores experiências em que
estes possam aplicar os seus talentos ou mesmo desenvolvê-los e obter desempenhos de excelência.

fracionados em objetivos mais restritos e específicos (escadeamento de objetivos). Inclui iniciativas organizacionais que envolvem e levam a uma maior participação individual, como delegação e o *empowerment*, o estímulo à criatividade e ao desenvolvimento de planos de contingência, estimulam o recurso a formas alternativas de pensamento e de atuação, que podem ser de grande utilidade quando surgem entraves ou problemas que impedem o indivíduo de seguir o curso de ação inicialmente estipulado. Nesse sentido, estes mecanismos são apontados por Luthans e Youssef (2004, 2007) como úteis para fomentar a esperança.

Tabela 4.2 – Principais mecanismos de desenvolvimento do capital psicológico

Componente	Principais mecanismos de desenvolvimento
Autoeficácia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Experiências de mestria; ■ Modelagem/aprendizagem vicariante; ■ Persuasão; ■ Feedback positivo; ■ Ativação fisiológica e psicológica; ■ Gestão das emoções; ■ Suporte da equipa.
Esperança	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estabelecimento de objetivos alcançáveis, mensuráveis, concretos, específicos e progressivamente mais exigentes; ■ Reavaliação e escadeamento de objetivos; ■ Participação – delegação e <i>empowerment</i>; ■ Desenvolvimento de planos de contingência e de cenários alternativos; ■ Estímulo à criatividade e ao pensamento divergente; ■ Heterogeneidade das equipas.
Otimismo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reavaliação das atribuições de sucessos e de insucessos; ■ Manutenção da flexibilidade mas também do realismo face aos acontecimentos; ■ Apreciação do presente; ■ Procura de oportunidades no futuro.
Resiliência	<ul style="list-style-type: none"> ■ Experiência de emoções positivas; ■ Conhecimento acumulado; ■ Diversidade de experiências; ■ Partilha de conhecimentos, perícias e recursos; ■ Planeamento estratégico; ■ Aprendizagem organizacional; ■ Improvisação.

Adaptado de Luthans & Youssef (2004), Lopes & Cunha (2005), Tugade & Fredrickson (2004), Schneider (2001) e Luthans & Youssef (2007).

O modo como o indivíduo encara o passado, o presente e o futuro influenciam o seu grau de otimismo. Promover a leniência face ao passado, isto é, criar um novo enquadramento positivo que leve o indivíduo a reanalisar e a reavaliar situações de insucesso, de modo a que se responsabilize mas perdoe e aceite as suas próprias falhas, é uma das condições para fomentar o otimismo (Luthans & Youssef, 2004). A questão da responsabilidade é um aspecto importante para a existência do otimismo realista. A apreciação do presente, a alegria com as pequenas conquistas e sucessos do dia a dia, que reoriente a pessoa para os aspectos positivos da vida, é outra das formas pelas quais se estimula o otimismo (Cunha, Rego & Cunha, 2007).

O desenvolvimento da resiliência assenta nos três tipos de estratégias preconizadas por Masten (2001) e por Luthans e Youssef (2004):

icos (escadeamento de objetivos). Inicia na maior participação individual, como aidade e ao desenvolvimento de planos de ativas de pensamento e de atuação, que raves ou problemas que impedem o indiulado. Nesse sentido, estes mecanismos como úteis para fomentar a esperança

into do capital psicológico

nos de desenvolvimento

iveis, mensuráveis, concretos, específicos a tivos; nent; gência e de cenários alternativos; nito divergente;

sos e de insucessos; bém do realismo face aos acontecimentos

recursos;

ugade & Fredrickson (2004), Schneider (2001)

ente e o futuro influenciam o seu grau isto é, criar um novo enquadramento ituações de insucesso, de modo a que as falhas, é uma das condições para stão da responsabilidade é um aspeto apreciação do presente, a alegria com e reorienta a pessoa para os aspetos estimula o otimismo (Cunha, Rego &

os de estratégias preconizadas po

- Focalizadas nos riscos – Procuram reduzir os riscos que aumentam a probabilidade de resultados indesejáveis. Muitas organizações têm normas de segurança e programas de higiene e segurança e de medicina no trabalho, cujo objetivo é reduzir os fatores de risco a que os colaboradores estão expostos;
- Focalizadas nos ativos/capacidades – Assentam nos recursos existentes que aumentam a probabilidade de resultados positivos, mesmo perante obstáculos e riscos. A diversidade de experiências e a partilha de recursos enquadram-se neste tipo de estratégias;
- Focadas no processo – Envolvem a mobilização dos sistemas adaptativos necessários à utilização dos recursos face aos riscos. A aprendizagem organizacional e o planeamento estratégico são exemplos destas estratégias, pois aumentam o grau de preparação da organização para lidar de um modo resiliente com as crises.

A partir do conjunto de estratégias apresentadas, cada organização deve procurar as suas formas de desenvolver o capital psicológico do líder e dos seus colaboradores. Cada indivíduo pode igualmente procurar fomentar uma ou várias das capacidades psicológicas descritas, em função dos aspetos que forem diagnosticados como menos desenvolvidos a título individual.

A abordagem do capital psicológico tem revelado que este constitui um fator pertinente para a compreensão da positividade nos indivíduos e nas organizações. No entanto, é ainda alvo de críticas, como a excessiva focalização das pesquisas no nível de análise individual, por se tratar de uma abordagem desequilibrada que favorece uma visão situacionista, por manter uma visão a-histórica do comportamento organizacional, por se centrar em métodos de pesquisa quantitativos e pela ausência de uma visão alargada das suas implicações, em particular quanto ao impacto do comportamento positivo adotado nas organizações sobre a comunidade e a sociedade (Hackman, 2009; Lopes et al., 2011; Neveu, 2004; Palma, Cunha & Lopes, 2007). É fundamental que o capital psicológico consiga ultrapassar as principais limitações e críticas que lhe têm sido dirigidas para que constitua uma real mais-valia para as ciências organizacionais.

Exercício 4.1

Estabelecimento de objetivos

O estabelecimento de objetivos tem um papel determinante no desenvolvimento da esperança e influencia o grau de autoeficácia percebido do indivíduo. Os objetivos delineados devem ser realistas, específicos, concretos, desafiantes e a curto prazo. O exercício que lhe é proposto de seguida destina-se a desenvolver a sua capacidade de delinear objetivos, fortalecendo, assim, os seus níveis de esperança e de autoeficácia.

Instruções: Pense nos seus objetivos profissionais e/ou escolares a curto prazo. Atendendo a esses objetivos, preencha a seguinte tabela.

Objetivos	Indique o prazo que estipulou para alcançar esses objetivos	Especifique o plano de ação que irá desenvolver para atingir esses objetivos
Objetivo 1		
Objetivo 2		
Objetivo 3		

Questões:

- Os objetivos devem ser estabelecidos de forma a requerer um esforço adicional para a sua concretização. Em que medida os objetivos que indicou são desafiantes mas alcançáveis, atendendo à natureza e ao tipo de objetivos e ao prazo indicado? O prazo que estipulou para os alcançar é realista e exequível?

profissionais e/ou escolares a curto prazo, encha a seguinte tabela.

úlos **vos**
Especifique o plano de ação que deve desenvolver para atingir esses objetivos

2. Atribuiu prioridades entre os vários objetivos? O seu plano de ação contempla essas prioridades?
3. Esses objetivos são concretos? Em caso de resposta negativa (isto é, se apresentarem um carácter abstrato), consegue reformulá-los de modo a torná-los concretos?
4. Os objetivos que estabeleceu são específicos? Em caso de resposta negativa (isto é, se se tratar de objetivos amplos), consegue subdividi-los em objetivos específicos e criar um novo plano de ação?
5. Como se propõe avaliar em que medida está a progredir em direção aos objetivos traçados?
6. Por vezes, alcançar um dado objetivo depende da cooperação ou dos contributos de outras pessoas. Previu, no seu plano de ação, a necessidade de coordenação entre si e as pessoas de quem depende para alcançar o seu objetivo?
7. O seu plano de ação prevê a existência de obstáculos? Como se propõe ultrapassá-los?
8. O seu plano de ação contempla o tempo necessário a desenvolver e implementar cada medida?
9. O seu plano de ação contempla ações concretas que tem de efetuar para alcançar os seus objetivos?

Exercício 4.2

Reenquadramento positivo

Um fator fundamental para manter o otimismo é a leniência face ao passado, isto é, ser capaz de analisar ocorrências negativas ou insucessos passados de acordo com uma perspetiva diferente, mais positiva, apurando o sentido de responsabilidade mas concedendo a si próprio o benefício da dúvida, de modo a ser capaz de encarar o passado de uma forma mais positiva. O exercício seguinte destina-se a aumentar a sua leniência face ao passado.

Instruções: Pense numa experiência negativa que tenha vivenciado recentemente. Tendo em consideração essa experiência, preencha o seguinte quadro.

dos de forma a requerer um esforço. Em que medida os objetivos que indique, atendendo à natureza e ao tipo de ação que estipulou para os alcançar?

Descreva a situação. O que aconteceu?

Como reagiu?

Em que medida foi responsável pelo resultado final dessa situação?

Procure agora analisar esse acontecimento de outra forma, mais positiva. Como é que o pode reinterpretar?

Quais as aprendizagens e aspectos positivos que pode retirar dessa experiência?

Referências

- Abowd, J. M., Haltiwanger, J., Jarmin, R., Lane, J., Lengermann, P., McCue, K., McKinney, K. & Sandusky, K. (2005). The relation among human capital, productivity and market value: Building up from micro evidence. In C. Corrado, J. C. Haltiwanger & D. E. Sichel (Eds.), *Measuring capital in the new economy: Studies in income and wealth*. Cambridge: National Bureau of Economic Research (NBER).
- Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P. & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.
- Adler, P. S. & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Amit, R. & Shoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

- Ji, D. A. & Taylor, S. E. (1998). Situated optimism: Specific outcome expectancies and self-gulation. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego, Academic Press.

Avey, J. B., Avolio, B. & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 22 (2), 282-294.

Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating stress and turnover. *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.

Avey, J. B., Luthans, F. & Patera, J. L. (2006). Experimental analysis of a web-based micro-intervention on the learning and development of positive psychological states. 2006 Gallup Leadership Summit Conference. Washington, EUA.

Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. & Palmer, N. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 17-28.

Avey, J. B., Luthans, F. & Youssef, C. M. (2010). The additive value of psychological capital in predicting workplace attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36, 430-452.

Avey, J. B., Patera, J. L. & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (2), 42-60.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.

Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustainable competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.

Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.

Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70 (5), 9-49.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.

Block, J. & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 349-361.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18 (5/6/7/8), 433-462.

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3 (1), 41-60.

Bontis, N. & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 223-247.

Caetano, A. & Silva, S. A (2011). Bem-estar subjetivo e saúde no trabalho. In M. P. Lopes, P. J. Palma, R. B. Ribeiro & M. P. Cunha (Eds.), *Psicologia aplicada* (pp. 337-362). Lisboa: RH Editora.

Cantillon, R. (1755/1892). *Essay sur la nature du commerce en général*. Reimpresso pela Harvard University, Boston.

Chen, H. & Lin, K. (2003). The measurement of human capital and its effects on the analysis of financial statements. *International Journal of Management*, 20 (4), 470-478.

Clapp-Smith, R.O., Vogelgesang, G. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the meso-level of analysis. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 15 (3), 227-240.

Combs, G. M., Clapp-Smith, R. & Nadkarni, S. (2010). Managing BPO service workers in India: Examining hope on performance outcomes. *Human Resource Management*, 49 (3), 457-476.

- Cunha, M. P., Rego, A. & Clegg, S. (2011). Beyond addiction: Hierarchy and other ways of getting strategy done. *European Management Journal*, 29 (6), 491-503.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Cunha, R. C. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P. & Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas – Manual de trabalho e formação*. Lisboa: Sílabo.
- Denison, E. F. (1962). *The sources of economic growth in the United States and the alternatives before us*. New York: Committee for Economic Development.
- Dess, G. D. & Picken, J. C. (1999). *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*. New York: American Management Association.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business.
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. New York: AMACOM.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Frazier, L. & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital and performance. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 15, 353-367.
- Grant, R. M. (1991). The resourced-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Gratton, L. & Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: new ethos for the 'volunteer' employee. *European Management Journal*, 21 (1), 1-10.
- Guichard, S. & Larre, B. (2006). Enhancing Portugal's human capital. *Economics Department Working Papers N° 505*, OCDE.
- Hackman, J. R. (2009). The perils of positivity. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 309-319.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capabilities lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 13-28.
- Huselid, M., Jackson, S. & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- Klonhien, E. A. (1996). Conceptual analysis and measurement of the construct of ego resiliency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1067-1079.
- Kluemper, D., Little, L. & DeGroot, T. (2009). State or trait: Effects of state optimism on job related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (2), 209-231.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (1), 45-62.
- Le, T., Gibson, J. & Oxley, L. (2006). A forward-looking measure of the stock of human capital in New Zealand. *The Manchester School*, 74 (5), 593-609.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Lifeng, Z. (2007). Effects of psychological capital on employees job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 39 (2), 328-334.
- Little, L. M., Gooty, J. & Nelson, D. L. (2007). Positive psychological capital: Has positivity clouded measurement rigor? In D. L. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lopes, M. P. & Cunha, M. P. (2005). *Mindpower: O valor do capital psicológico positivo*. *RH Magazine*, 41, 30-41.
- Lopes, M. P. & Cunha, M. P. (2008). Who is more proactive, the optimist or the pessimist? Exploring the role of hope as a moderator. *Journal of Positive Psychology*, 3 (2), 100-109.
- Lopes, M. P., Pitsis, T., Rego, A., Clegg, S., Simpson, A. & Cunha, M. P. (2011). Tempering the positive: A practice-based critique of dualism in positive organizational behavior. Manuscrito não publicado.

- Idiction: Hierarchy and other ways of
1, 29 (6), 491-503.
- Organizações positivas. Lisboa: Publicações
- Organizações Positivas – Manual de
in the United States and the alternative
development.
- ity: How leading companies achieve
tal. New York: American Management
I: Realizing your company's true value
business.
- ing the economic value of employees.
- B. (2009). In the eyes of the beholder:
capital and performance. *Journal of Le*
- competitive advantage: Implications for
33 (3), 114-135;
- man capital: new ethos for the 21st
1), 1-10.
- uman capital. *Economics Department*
- Organizational Behavior, 30, 309-319.
- e-based view: Capabilities lifecycles
- 01). Direct and moderating effects of
sional service firms: A resource-based
, 13-28.
- al and strategic human resource perfor
mance. *Academy of Management*
- urement of the construct of ego resi
70, 1067-1079.
- rait: Effects of state optimism on job
, 30 (2), 209-231.
- of psychological capital in predicting
al Studies, 13 (1), 45-62.
- measure of the stock of human capital
-609.
- rchitecture: Toward a theory of human
agement Review, 24, 31-48.
- employees job performance, organiz
behavior. *Acta Psychologica Sinica*
- psychological capital: Has positive
Cooper (Eds.), *Positive organization*
- or do capital psicológico positivo. RH
- active, the optimist or the pessimist?
Positive Psychology, 3 (2), 100-109.
- l. & Cunha, M.P. (2011). Tempering the
sitive organizational behavior. Manus
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological
strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of
Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Psychological
capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27,
387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Peterson, S. (2010). The development and resulting
performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quar
terly*, 270, 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B. & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based micro
intervention on the learning and development of positive psychological states. *Academy of
Management Learning and Education*, 7, 209-221.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Meas
urement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60,
541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The psychological capital of chi
nese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization
Review*, 1, 247-269.
- Luthans, F. & Jensen, S. (2002). Hope: A new positive strength for human resource develop
ment. *Human Resource Development Review*, 1 (3), 304-322.
- Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond
human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. & Avey, J. B. (2007). The mediating role of psychological
capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal
of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital
management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33
(2), 143-160.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of
Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. (2007). *Psychological capital: Developing the human
competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Martinez, I. M. & Salanova, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú
puedes. *Estudios Financieros*, 279 (45), 175-202.
- Martinez, L. F., Ferreira, A. I., Sousa, L. M. & Cunha, J. V. (2007). A esperança é a última a mor
rer? Capital psicológico positivo e presentismo. *Comportamento Organizacional e Gestão*,
13 (1), 37-54.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American
Psychologist*, 56, 227-239.
- Masten, A. S. & Reed, M. G. (2005). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez
(Eds.), *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of
Political Economy*, 66, 281-302.
- Mincer, J. (1970). The distribution of labor incomes: A survey. *Journal of Economical Literature*,
8, 1-26.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational
advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Nelson, R. & Phelps, E. (1966). Investment in humans, technological diffusion and economic
growth. *American Economic Review*, 56, 69-75.
- Nerdum, L. & Erikson, T. (2001). Intellectual capital: a human capital perspective. *Journal of
Intellectual Capital*, 2 (2), 127-135.
- Neveu, J.-P. (2004). Critical issues about positive organizational behavior. *Les Notes du LIRHE*:
Note N.º 392.
- Nkomo, S. M. (1987). Human resource planning and organization performance: An exploratory
analysis. *Strategic Management Journal*, 8 (4), 387-392.