



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PSICOLOGIA**



DIOGO FREITAS PEREIRA GOMES

O Capital Psicológico como mediador de Desempenho nas Melhores Empresas para Trabalhar

Uberlândia - MG

2020



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PSICOLOGIA**



DIOGO FREITAS PEREIRA GOMES

O Capital Psicológico como mediador de Desempenho nas Melhores Empresas para Trabalhar

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior

Uberlândia - MG

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Sistema de Bibliotecas da
UFU, MG, Brasil.

G633c
2020 Gomes, Diogo Freitas Pereira, 1989
 O capital psicológico como mediador de desempenho nas melhores
empresas para trabalhar [recurso eletrônico] / Diogo Freitas Pereira
Gomes. - 2020.

Orientador: Sinésio Gomide Júnior.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia.

Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.5001>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Psicologia. I. Gomide Júnior, Sinésio, 1959, (Orient.). II.
Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em
Psicologia. III. Título.

CDU:159.9

Angela Aparecida Vicentini Tzi Tziboy – CRB-6/947



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Av. Pará, 1720, Bloco 2C, Sala 54 - Bairro Umuarama, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
Telefone: +55 (34) 3225 8512 - www.pgpsi.ip.ufu.br - pgpsi@ipsi.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

| | | | | | |
|------------------------------------|---|-----------------|-------|-----------------------|-------|
| Programa de Pós-Graduação em: | Psicologia | | | | |
| Defesa de: | Dissertação de Mestrado Acadêmico, número 359, PGPSI | | | | |
| Data: | Dez de novembro de dois mil e vinte | Hora de início: | 15:00 | Hora de encerramento: | 17:30 |
| Matrícula do Discente: | 11812PSI012 | | | | |
| Nome do Discente: | Diogo Freitas Pereira Gomes | | | | |
| Título do Trabalho: | O Capital Psicológico como mediador de desempenho nas melhores empresas para trabalhar | | | | |
| Área de concentração: | Psicologia | | | | |
| Linha de pesquisa: | Processos Organizacionais | | | | |
| Projeto de Pesquisa de vinculação: | Desempenho percebido no trabalho: os efeitos do capital psicológico e a intermediação das políticas organizacionais de gestão de pessoas. | | | | |

Reuniu-se de forma remota, via web conferência, junto a Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Psicologia, assim composta: Professores Doutores: Lígia Carolina de Oliveira Silva - UFU; Gisela Demo - UnB; Sinésio Gomide Júnior, orientador do candidato. Ressalta-se que todos membros da banca participaram por webconferência, sendo que a Prof.^a Dr.^a Gisela Demo, participou desde a cidade de Brasília - DF, os professores Lígia Carolina de Oliveira Silva e Sinésio Gomide Júnior e o discente participaram desde a cidade de Uberlândia

- MG, em conformidade com a Portaria nº 36, de 19 de março de 2020.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. Sinésio Gomide Júnior, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por Sinésio Gomide Júnior, Professor(a) do Magistério Superior, em 10/11/2020, às 18:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º,

§ 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por Gisela Demo Fiuza, Usuário Externo, em 11/11/2020, às 07:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por Lígia Carolina Oliveira Silva, Professor(a) do Magistério Superior, em 11/11/2020, às 19:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º,

§ 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site

<https://www.sei.ufu.br>

[/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_e_xterno=0](#), informando o código verificador 2339831 e o código CRC 65332A0B.

Referência: Processo nº 23117.063397/2020-91

SEI nº 2339831

AGRADECIMENTOS

Hoje, após 10 anos de formação em Psicologia me vejo escrevendo os agradecimentos da minha tese de mestrado e me encho de emoção ao relembrar toda uma trajetória de formação acadêmica e atuação profissional.

Primeiramente agradeço à minha família por sempre me incentivar a correr atrás dos meus objetivos e vibrarem pelo meu sucesso. Agradeço em especial ao ISO Olhos, empresa que confiou em minhas competências desde o início de carreira como gestor de pessoas e permitiu que eu pudesse me ausentar nos horários de trabalho para cursar as disciplinas do mestrado.

Às professoras Dra. Áurea de Oliveira e Dra. Lígia Carolina Oliveira Silva pelo conhecimento, dedicação e Desempenho proporcionados a mim nesse processo de formação profissional, em especial à Prof. Dra. Lígia que me acolheu durante o estágio e foi minha grande inspiração durante o início de minha carreira de docência.

Ao querido Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior, meu orientador e grande incentivador nesse processo de aprendizado. Lembro como se fosse ontem do dia que conversamos pela primeira vez e o quanto eu estava assustado, pois tudo era muito novo e desafiador para mim. Hoje vejo o quanto me desenvolvi e quantas sementes você plantou em mim e que já estão dando frutos. Obrigado pelo tempo despendido, pelos ensinamentos compartilhados, pela paciência e por acreditar em mim. Você também é uma grande inspiração para mim.

Agradeço aos meus amigos, aos colegas de mestrado e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta etapa da minha vida.

Entrei no mestrado com a intenção de adquirir conhecimento para futuramente atuar como professor, e termino essa jornada com gratidão a Deus por ter me permitido tão rapidamente realizar este sonho e estar replicando todo conhecimento adquirido nessa jornada como professor responsável pela área de Psicologia Organizacional do Centro Universitário do Triângulo – UNITRI, universidade esta onde me formei em Psicologia.

Hoje tenho o desafio plantar a semente do conhecimento em meus meus alunos, levantando a bandeira da Psicologia Organizacional e do Trabalho, pois podemos contribuir através de políticas e práticas de gestão de pessoas para promover e preservar a qualidade de vida e o bem estar das pessoas no ambiente organizacional, transformando mais empresas em um *Great Plate to Work* (ótimo lugar para trabalhar).

RESUMO

A ausência de estudos que contemplem a relação entre as variáveis desempenho, capital psicológico e práticas de gestão de pessoas motivou a realização desta pesquisa que visa cobrir a lacuna da literatura através do modelo proposto, o qual poderá trazer uma contribuição tanto para a comunidade acadêmica, quanto para as práticas organizacionais da gestão de pessoas. Desta forma, este estudo teve por objetivo investigar o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho avaliado em duas dimensões (desempenho proativo e desempenho voltado para tarefas), sendo esta relação mediada pelo capital psicológico em empresas reconhecidas e certificadas pelo GPTW como Melhores Empresas para se Trabalhar. Participaram do estudo 215 trabalhadores formalmente vinculados a 13 diferentes organizações privadas localizadas no Triângulo Mineiro, certificadas como GPTW, sendo 52,6% deles trabalhadores da área da saúde, a maioria do sexo feminino (74,9%), pós-graduados (37,7%), casado (54%), com idade média de 33 anos (DP=7,8) e tempo médio de atuação no cargo igual a 61,56 meses (DP=55,3). Foram utilizados instrumentos válidos e fidedignos referentes a cada construto para coleta de dados, com Alpha de Cronbach superior a 0,70. A confiabilidade das escalas para a amostra do estudo também mostrou coeficientes superiores a 0,70. Foram calculadas análises de regressão múltipla, tendo como variáveis dependentes desempenho proativo e voltado para tarefas e variáveis independentes, capital psicológico e política e prática de recursos humanos. Embora os resultados indicassem que o desempenho mantivesse correlações positivas e significativas com todas as políticas e práticas de recursos humanos e com o capital psicológico, as análises de regressão indicaram envolvimento como única política e prática de recursos humanos regressora de desempenho, ratificando parcialmente o modelo testado ao confirmar capital psicológico como variável mediadora. Recomenda-se que demais estudos repliquem o teste de mediação, com diferentes variáveis e amostras, bem como realizem comparação entre resultados encontrados em empresas certificadas como GPTW e empresas não possuidoras desta certificação. De um lado, o presente trabalho apresenta contribuições para meio acadêmico ao investigar as variáveis em um modelo integrado em termos de recursos humanos ao considerar a importância de variáveis individuais e contextuais no desempenho do empregado. Por outro lado, os resultados encontrados poderão contribuir também para práticas organizacionais da gestão de pessoas a partir de uma gestão baseada em evidência.

Palavras-chave: Capital Psicológico, políticas e práticas de recursos humanos, Desempenho no trabalho, melhores empresas para se trabalhar

ABSTRACT

The absence of studies that contemplate the relationship between the variables performance, psychological capital and people management practices motivated the realization of this research that aims to cover a gap in the literature through the proposed model, which can bring a contribution both to the community both academic and organizational practices in people management. Thus, this study aimed to investigate the impact of Human Resources Policies and Practices on Performance assessed in two dimensions (Proactive Performance and Task-oriented Performance), this relationship being mediated by Psychological Capital in companies recognized and certified by GPTW as Great Companies for to Work. The study included 215 workers formally linked from 13 different private organizations located in the Triângulo Mineiro, certified as GPTW, 52.6% of whom were health workers, mostly female (74.9%), post-graduated (37, 7%), married (54%), with an average age of 33 years ($SD = 7.8$) and average time in office equal to 61.56 months ($SD = 55.3$). Valid and reliable instruments were used for each construct for data collection, with Cronbach's Alpha greater than 0.70. The reliability of the scales for the study sample also showed coefficients greater than 0.70. Multiple regression analyzes were calculated, with proactive performance and dependent variables and independent variables, psychological and political capital and human resources practice as dependent variables. Although the results indicated that Performance maintained positive and significant correlations with all Human Resources Policies and Practices and with Psychological Capital, regression analyzes indicated Involvement as the only Human Resources Policy and Practice that returns Performance, partially ratifying the tested model when confirming Psychological Capital as a mediating variable. It is recommended that other studies replicate the mediation test, with different variables and samples, as well as comparing results found in companies certified as GPTW and companies that do not have this certification. On the one hand, the present work presents contributions to the academic environment by investigating variables in an integrated model in terms of human resources when considering the importance of individual and contextual variables in employee performance. On the other hand, the results found may also contribute to organizational practices of people management based on evidence-based management.

Keyword: psychological capital, human resources policies and practices, job performance, great place to work

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| SUMÁRIO | 10 |
| LISTA DE FIGURAS | 11 |
| LISTA DE TABELAS | 12 |
| 1. Introdução | 14 |
| 2. Políticas e Práticas de Recursos Humanos | 19 |
| 2.1 Estudos Empíricos sobre Políticas e Práticas de Recursos Humanos | 22 |
| 3. Desempenho | 29 |
| 3.1 Modelos Teóricos sobre Desempenho no trabalho | 33 |
| 3.2 Estudos Empíricos sobre Desempenho | 40 |
| 4. Capital Psicológico | 44 |
| 4.1 Capital Psicológico no Contexto de Trabalho | 47 |
| 4.2 Estudos Empíricos sobre Capital Psicológico | 49 |
| 5.1 Certificação Great Place to Work - GPTW | 61 |
| 5.2 Participantes: | 62 |
| 5.3 Instrumentos | 65 |
| 5.4 Procedimentos de coleta de dados | 66 |
| 6. Resultados e Discussões | 68 |
| 6.1 Confiabilidades das variáveis do estudo | 68 |
| 6.2. Análise descritiva dos dados | 69 |
| 6.3. Correlação entre as variáveis do estudo | 71 |
| 6.4.1 Mediação do Capital Psicológico na relação entre PPGP e Desempenho Proativo. | 74 |
| 6.4.2 Mediação do Capital Psicológico na relação entre PPGP e Desempenho de Tarefas. | 80 |
| 9. Conclusão | 86 |
| 10. Referência | 94 |
| 11. Anexos | 103 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Distinções conceituais entre Desempenho, resultado, eficácia e produtividade..... | 31 |
| Figura 2 – Modelo hipotético de investigação das variáveis explicativas sobre Desempenho..... | 59 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Estrutura conceitual geral GPTW..... | 15 |
| Tabela 2 – Síntese da relação entre Práticas e Políticas de Recursos Humanos e diferentes variáveis encontradas na revisão de literatura..... | 27 |
| Tabela 3 - Definições teóricas resumidas sobre o construto Desempenho de acordo com os principais autores | 30 |
| Tabela 4 – Modelos teóricos sobre Desempenho no trabalho..... | 32 |
| Tabela 5 – Elementos de distribuição entre Desempenho de tarefa e Desempenho contextual..... | 38 |
| Tabela 6 – Síntese da relação entre Desempenho e diferentes variáveis encontradas na revisão de literatura..... | 42 |
| Tabela 7 - Definições conceituais das capacidades psicológicas que compõem o Capital Psicológico..... | 45 |
| Tabela 8 - Síntese da relação entre Capital Psicológico e diferentes variáveis encontradas na revisão de literatura..... | 57 |
| Tabela 9 - Descrição dos participantes por gênero, grau de escolaridade, idade, tempo de atuação no cargo e estado civil..... | 62 |
| Tabela 10 - Instrumentos a serem utilizados na pesquisa..... | 65 |
| Tabela 11 - Índices de confiabilidade obtidos para a amostra em estudo..... | 67 |
| Tabela 12 - Sumário das estatísticas descritivas entre as variáveis do estudo..... | 69 |
| Tabela 13 - Coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as variáveis do estudo..... | 72 |
| Tabela 14 - Coeficientes de predição Políticas e Práticas de Recursos Humanos sobre Desempenho Proativo..... | 74 |
| Tabela 15 - Coeficientes de predição de Envolvimento sobre Desempenho Proativo..... | 75 |
| Tabela 16 - Coeficientes de predição de Capital Psicológico sobre Desempenho Proativo..... | 75 |
| Tabela 17 - Coeficientes de predição de Percepções de Políticas e Práticas de Recursos Humanos sobre Capital Psicológico..... | 76 |
| Tabela 18 - Coeficientes de predição de Envolvimento (PPGP) sobre Capital Psicológico..... | 77 |
| Tabela 19 - Teste de mediação de Capital Psicológico entre Envolvimento (PPGP) e Desempenho Proativo..... | 78 |
| Tabela 20 - Coeficientes de predição Políticas e Práticas de Recursos Humanos sobre Desempenho Proativo..... | 79 |
| Tabela 21 - Coeficientes de predição de Envolvimento e Condições de Trabalho sobre Desempenho de Tarefa (Method Enter)..... | 80 |

| | |
|---|----|
| Tabela 22 - Coeficientes de predição de Envolvimento e Condições de Trabalho sobre Desempenho de Tarefa (Method Stepwise)..... | 80 |
| Tabela 23 - Coeficientes de predição de Capital Psicológico sobre Desempenho Proativo..... | 81 |
| Tabela 24 - Teste de mediação de Capital Psicológico entre Envolvimento (PPGP) e Desempenho de Tarefa..... | 83 |

1. Introdução

O ambiente corporativo contemporâneo apresenta novos desafios, quando de um lado as organizações buscam formas de lidar com a crescente competitividade e do outro lado tentam harmonizar a impessoalidade contida no contexto de trabalho com a perspectiva pessoal dos funcionários que nela atuam (Gomide Jr, Santos & Oliveira, 2017).

Neste sentido, a competitividade existente no novo cenário organizacional trouxe, para o ambiente corporativo, novas formas de concorrência, constante instabilidade e uma necessidade crescente de inovação por meio da reestruturação de seus processos (Santos, 2004; Demo, Fernandes & Fogaça, 2017a).

Esta visão vem ao encontro com as ideias de Luthans e Youssef-Morgan, que em 2007 já enfatizavam que as organizações estão se tornando cada vez mais um local competitivo, onde a sobrevivência depende da conquista de um Desempenho acima da média do mercado. Desta forma, a concorrência e o acesso irrestrito às informações em escala global geram um ambiente onde a vantagem competitiva tem sido buscada constantemente.

De acordo com Vasconcelos, Cyrino, D'Oliveira e Prallon (2015), em tempos de constante mudança no mercado de trabalho, as organizações precisam mapear as competências corporativas essenciais e adaptar seus processos internos como forma de criar vantagem competitiva que possibilite sua sustentabilidade.

Nesse contexto, para sobreviver em um cenário competitivo, as organizações precisam utilizar de todos seus recursos disponíveis, desenvolvendo estratégias que contribuam para a obtenção de vantagens competitivas e que também contribuam para sua sustentabilidade (Oliveira, Komesu, Gomes, Pereira & Pereira, 2018). Sendo assim, os recursos humanos se tornaram o componente mais importante para o sucesso

organizacional, sendo necessário realizar uma gestão estratégica da força de trabalho, alinhando as habilidades e os comportamentos dos colaboradores com as estratégias da organização (Wright & Ulrich, 2017).

Ventura e Leite (2014) destacam que a integração entre Gestão de Pessoas e as estratégias das organizações contribui para maior efetividade, coerência e consistência nas decisões e no direcionamento das pessoas. Assim, o modelo estratégico de Gestão de Pessoas apresenta como foco a relação entre o Desempenho dos colaboradores e as estratégias para o sucesso do negócio das organizações.

Partindo deste princípio, Demo (2016) afirma que as pessoas são os principais responsáveis pelo sucesso das organizações, tanto em termos de efetividade dos resultados, qualidade, competitividade, quanto de produtividade. Portanto, a Gestão de Pessoas deve estar sempre em concordância com a filosofia institucional da empresa, bem como suas estratégias de negócio, sendo as pessoas caracterizadas como recursos valiosos para a organização.

Essa crescente competição em busca de trabalhadores talentosos estimulou as empresas a reverem suas políticas e práticas de gestão de pessoas, a fim de efetivamente atrair, motivar e reter o tipo de força de trabalho que poderá ajudá-las a ter sucesso. Tais esforços incluem tipicamente *benchmarking* (pesquisa de mercado) em relação à empresas que são consideradas líderes em relações com funcionários, como por exemplo a lista das “*Great Place to Work*” (GPTW), que em português significa “Melhores Empresas para Trabalhar”. A vantagem de se pertencer a lista de melhores empresas para se trabalhar se configura, em primeiro lugar, no fato de que as empresas da lista realmente mantêm melhores relações com os funcionários do que a média das organizações através de suas políticas e práticas de gestão de pessoas e, em segundo lugar, que as relações com

funcionários são fortes e trazem benefícios para a organização (Fulmer, Gerhart & Scott, 2006).

De acordo com o GPTW (2018), um excelente ambiente de trabalhar é definido como um lugar em que colaboradores confiam nas pessoas para quem trabalham, sentem orgulho do que fazem e apreciam as pessoas com quem trabalham. Essa visão do ambiente de trabalho focada no colaborador pode ser resumida em três relacionamentos-chave, que estão mapeados nas cinco dimensões do modelo, conforme identificado na Tabela 1.

Tabela 1

Estrutura Conceitual Geral GPTW

| Definição | Relacionamento | Dimensão do Modelo |
|---|--|---|
| “confiam nas pessoas para quem trabalham” | entre colaboradores e gestores | Credibilidade, Respeito, Imparcialidade |
| “sentem orgulho do que fazem” | entre colaboradores e seu trabalho/sua empresa | Orgulho |
| “apreciam as pessoas com quem trabalham” | entre colaboradores e seus colegas | Camaradagem |

Fonte: GPTW, 2018

O programa de Certificação GPTW permite, por meio de uma ferramenta *on-line* de pesquisa e diagnóstico, a medição de forma prática da percepção dos funcionários em relação à empresa, premiando as organizações que conseguem resultados acima de 70% com a visibilidade de um selo digital de certificação. A ideia é que o Programa de Certificação seja uma ferramenta de análise do ambiente organizacional, através da identificação de pontos fortes e de entendimento dos pontos a serem aprimorados, além de um instrumento de melhoria contínua (GPTW, 2018).

De acordo com Bush (2018), a partir dos dados coletados nas pesquisas do GPTW, é possível identificar que, em comparação com as concorrentes, as empresas listadas como

excelentes lugares para se trabalhar apresentam vantagens no que diz respeito ao aumento do faturamento, retenção de funcionários, produtividade, inovação, resiliência, agilidade, serviço ao cliente e ao comprometimento dos funcionários.

A questão de como as empresas podem projetar ótimos lugares para trabalhar estimulou a pesquisa em psicologia organizacional por várias décadas. Bakker (2010) já destacava que estas pesquisas deram origem a teorias que contribuem na explicar da motivação e da retenção dos funcionários. Estudos mostraram, de fato, que os recursos de trabalho são, por exemplo, importantes facilitadores do envolvimento dos funcionários, e que o envolvimento, por sua vez, tem um impacto positivo no Desempenho do trabalho (Bakker, 2010).

Além da contribuição teórica, pesquisas em psicologia organizacional também contribuem para uma prática organizacional dos gestores de recursos humanos baseada em evidência. De acordo com Rousseau e Gunia (2016), a prática baseada em evidências (PBE) é uma abordagem que focaliza a atenção na qualidade da evidência na tomada de decisões e na ação. Seus objetivos incluem a expectativa de melhoria nos resultados das decisões profissionais e o aumento do uso de práticas que levam a resultados desejados, eliminando práticas disfuncionais.

Demo, Fogaça e Fernandes (2017b) reforçam que, a partir dos resultados analisados em diversos estudos empíricos, pode-se afirmar que um conjunto sistêmico de práticas e políticas de gestão de pessoas devidamente alinhadas às estratégias institucionais da empresa impactam, de fato, o Desempenho da organização.

Sendo assim, este estudo apresenta um referencial teórico e uma pesquisa empírica a partir do uso de medidas do comportamento organizacional, sobre variáveis que

influenciam no Desempenho dos colaboradores, contribuindo diretamente para uma melhor competitividade organizacional.

Desta forma, é importante destacar que as investigações existentes na literatura sobre Desempenho ressaltam a importância de compreender este fenômeno através de sua relação tanto com variáveis situacionais quanto com variáveis individuais (Fogaça, Rego, Armond & Mendonça, 2016). As variáveis situacionais são as que caracterizam a situação do trabalho, bem como o contexto da organização, como, por exemplo, as Políticas e Práticas de Recursos Humanos, enquanto as variáveis individuais são caracterizadas por diferenças entre os indivíduos (Bendassolli, 2012).

Uma destas variáveis apontadas pela literatura nacional e internacional é o Capital Psicológico que, de acordo com Luthans e Youssef-Morgan (2017), é caracterizado como um construto conceitualizado e medido principalmente no nível individual, apresentando alta relação positiva com a variável Desempenho.

Portanto, este estudo pretende avaliar as relações existentes entre a percepção de Desempenho no trabalho e a percepção das Políticas e Práticas de Recursos Humanos (variável contextual) em organizações certificadas como um excelente lugar para se trabalhar (“*Great Place to Work*”), sendo essa relação mediada pelo Capital Psicológico (variável de nível individual), uma vez que de acordo com Prado, Korelo e Silva (2014), a mediação é um método estatístico utilizado para responder questões sobre como uma variável independente afeta a força da relação de uma segunda variável independente sobre a variável dependente.

Sendo assim, a partir da mediação, o estudo pretende identificar o impacto da variável individual (Capital Psicológico) na relação entre a variável contextual (Políticas e Práticas de Recursos Humanos) na percepção do Desempenho em trabalhadores que atuam em

empresas já reconhecidas e certificadas como possuidoras de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas consideradas como referência.

2. Políticas e Práticas de Recursos Humanos

De acordo com Santos (2004), as Políticas de Gestão de Pessoas podem ser conceituadas como a forma na qual as empresas se organizam para realizar o gerenciamento eficaz do seu quadro de colaboradores. Desta forma, essas políticas podem e devem sofrer modificações constantes para se adequarem às novas realidades, visto que um dos atuais objetivos da Gestão de Pessoas é diferenciar a organização frente ao seu mercado, gerando contribuição na competitividade.

Uma década depois, Demo, Neiva, Nunes e Rozzeta (2014), ressaltam que para que a organização obtenha vantagem competitiva são necessários pré-requisitos que estão relacionados diretamente com a área de Gestão de Pessoas. Sendo assim, faz-se necessário que as empresas tenham recursos valiosos, raros, difíceis de serem copiados ou substituídos e possíveis de serem geridos pela própria instituição. Destarte, as políticas de Gestão de Pessoas são essenciais visto que estão relacionadas diretamente com as metas organizacionais, possibilitando situações onde as pessoas possam contribuir efetivamente para a obtenção de melhores resultados para as organizações.

Com relação ao Brasil, apesar do reconhecimento da necessidade de se realizar uma Gestão de Pessoas de forma estratégica, na prática, a atuação da área ainda se restringia a administração de processos operacionais no final da década de 80 (Demo, 2016). Desta forma políticas como recrutamento interno, treinamento e gestão de carreira não eram priorizadas, e o setor de Gestão de Pessoas era estruturado na maioria das organizações como departamento de pessoal (Curado, Wood Junior & Lins, 1995; Demo, 2016).

Somente a partir de modificações ocorridas no cenário econômico, que afetaram diretamente a competitividade entre as organizações no final da década de 90 do século passado, a gestão estratégica de pessoas ganha força, quando em 1995 inicia-se o surgimento de uma nova tendência nas estratégias adotadas pelas organizações brasileiras, como o planejamento estratégico, trabalho em equipe, terceirização, programas de qualidade de vida, entre outros, os quais eram desenhados pela área de Gestão de Pessoas, a fim de promover o envolvimento e a participação de todas as pessoas da organização (Demo, 2016; Fischer, 1998).

Do ponto de vista da gestão estratégica, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas podem ser mutuamente estimuladas para contribuir com os objetivos e metas organizacionais (Morris & Snell, 2010). Esta contribuição ocorre uma vez que as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas fornecem ferramentas para identificar e comunicar a filosofia institucional, bem como as estratégias da organização de forma clara para que possam ser facilmente compreendidas e executadas pelos colaboradores (Demo et. al., 2017a; Vakola, Soderquist & Pratascos, 2007).

Sendo assim, as políticas exercem a função de diretrizes de pensamento e ação para a Gestão de Pessoas, especificando o referencial teórico e prático a ser seguido para o alcance dos objetivos da organização. Além disso, elas definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quanto a forma pela qual os colaboradores serão geridos, pois delas derivam as principais ações dos gestores referente a solução de problema e tomada de decisões, possibilitando a promoção de um tratamento imparcial entre as pessoas. Desta forma, as políticas de Gestão de Pessoas servem como referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais (Demo, 2016).

As práticas de Gestão de Pessoas se caracterizam como atividades que traduzem e operacionalizam as políticas de Gestão de Pessoas, seja através de hábito, rotina ou ações (Armstrong, 2009; Demo, 2016). Ainda, as práticas de Gestão de Pessoas podem ser definidas como as atividades realmente implantadas e experimentadas pelos empregados e que podem ser objetivamente verificadas (Oliveira & Oliveira, 2011).

Para Armstrong (2014) a Gestão de Pessoas envolve a aplicação de práticas que contribuam para a organização, aprendizagem e desenvolvimento, Desempenho e recompensa, e prestação de serviços que melhorem o bem-estar dos trabalhadores. Da mesma forma, Pires (2007) destaca que são incorporadas às práticas de Gestão de Pessoas o recrutamento, a seleção, a socialização, configurações do posto de trabalho, ações de envolvimento, o desenvolvimento, a recompensa, dentre outros.

Tanto Martin-Alvázar, Romero-Fernandez e Sánchez-Gardey (2005) quanto Demo et. al. (2017b) argumentam que as estratégias de Gestão de Pessoas definem as orientações para o alcance das metas organizacionais, enquanto as políticas buscam coordenar as práticas, representadas através de ações coesas e direcionadas aos objetivos institucionais.

Outrossim, de acordo com Ribeiro, Roglio e Pécora (2013) quando alinha às estratégias da organização, as práticas de Gestão de Pessoas ganham destaque no processo de desenvolvimento, valorização e retenção de talentos, favorecendo o comprometimento dos funcionários.

Wright e Ulrich (2017) afirmam que as pesquisas de Gestão Estratégica de Pessoas cresceram em quantidade e amplitude ao longo dos últimos 30 anos, sendo o foco das pesquisas identificar principalmente a relação entre práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho organizacional. Desta forma, conforme o volume de artigos que examinam

as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas crescia, fazia-se necessário o desenvolvimento de métodos que contribuíssem para esses estudos.

2.1 Estudos Empíricos sobre Políticas e Práticas de Recursos Humanos

De acordo com Huselid, em 1995, poucos eram os instrumentos que possibilitavam a mensuração de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, indicando, na época, uma lacuna existente na literatura. Desta forma, o autor desenvolveu o primeiro instrumento encontrado na literatura internacional, denominado de Práticas de Trabalho de Alto Desempenho (*High-Performance Work Practices*), com 13 itens, e um Alfa de Cronbach de 0,67, o qual possuía o foco específico na prática de Desempenho (Demo, et al., 2014).

Ainda na década de 90, Tremblay, Rondeau e Lemelin, em 1998, desenvolveram a Escala de Práticas de Recursos Humanos, que apresentou Alfas de Cronbach superiores a 0,82, contemplando cinco fatores: (1) reconhecimento, (2) capacitação, (3) desenvolvimento de competências, (4) recompensas organizacionais justas e (5) compartilhamento de informações. Porém, esta escala também não contemplava todas as práticas de RH citadas na literatura, como recrutamento e seleção e avaliação de Desempenho, por exemplo.

Assim, com a finalidade de construir uma escala que abordasse práticas não incluídas nos instrumentos de Tremblay et al. (1998) e Huselid (1995), Demo (2008) desenvolveu e validou no Brasil a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas, divididas em quatro fatores (ou políticas): (1) treinamento, desenvolvimento e educação, (2) condições de trabalho, (3) recompensas e (4) envolvimento (Demo, 2018).

A fim de possibilitar maior compreensão sobre as percepções acerca do contexto organizacional quanto às políticas de Gestão de Pessoas consideradas como mais importantes, adequadas e eficazes para a promoção do bem-estar, valorização e realização

pessoal e profissional, Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012) acrescentaram à Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas duas novas políticas, alterando a nomenclatura do instrumento para Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), que apresentou confiabilidades maiores que 0,80, chegando a 0,93. Como resultado, 6 categorias foram definidas como as mais coerentes com o objetivo da pesquisa, sendo assim denominadas: (1) recrutamento e seleção; (2) envolvimento; (3) treinamento, desenvolvimento e educação; (4) condições de trabalho; (5) avaliação de Desempenho; e (6) remuneração e recompensa (Demo, Fogaça & Costa, 2018).

É importante destacar que a Escala de Percepção de Políticas de Gestão e Pessoas, foi um instrumento pioneiro utilizado para avaliar o construto no Brasil, apresentando índices psicométricos confiáveis. Posteriormente, a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos foi validada nos Estados Unidos por Demo e Rozzett em 2012, apresentando também bons índices de validade e confiabilidade, sendo denominada de *Human Resources Management Policies and Practices Scale* (Demo, 2016).

Neste sentido, Demo (2016) ressalta que esta escala foi desenvolvida e validada com fins diagnósticos para preencher uma lacuna na literatura com relação à avaliação de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, bem como permitir melhores estudos referentes à Gestão de Pessoas, Psicologia do Trabalho e Comportamento Organizacional. Além disso, esta escala também pode ser utilizada como uma ferramenta para diagnosticar a percepção e necessidades de melhorias dos colaboradores sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas implementadas pela organização, auxiliando os gestores de Recursos Humanos no planejamento e tomada de decisão na solução de problemas organizacionais.

Demo et al. (2018) afirmam que conhecer as variáveis que influenciam e são influenciadas pelas políticas de Gestão de Pessoas é essencial para o avanço da área nas

organizações, bem como para a valorização do papel estratégico da Gestão de Pessoas. Desta forma, os autores investigaram os estudos relacionados ao tema de Política e Prática de Gestão de Pessoas no cenário nacional através de uma revisão bibliográfica e sistemática de trabalhos publicadas em periódicos de administração e psicologia no período de 2010 a 2016. Os resultados demonstraram o aumento dos indicadores de produção científica, reforçando a relevância estratégica do tema para as organizações, bem como o interesse crescente por parte dos pesquisadores. Além disso, identificou lacunas a respeito de pesquisas sobre políticas menos investigadas, como recrutamento e seleção, envolvimento e avaliação de Desempenho.

A fim de analisar a relação entre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Bem-Estar no Trabalho, Martins e Demo (2014) realizaram uma pesquisa com 112 colaboradores da empresa Wall Disney World Company, localizada na Flórida, Estados Unidos, encontrando correlação positiva entre as variáveis recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de Desempenho e competências, recompensas e as variáveis afetos positivo, afetos negativos e realização pessoal.

Jesus e Rowe (2015) analisaram as possíveis influências da percepção de políticas de Gestão de Pessoas no comprometimento organizacional, verificando o papel mediador da percepção de justiça organizacional através de uma pesquisa entre docentes de uma instituição de ensino federal brasileira, em uma amostra de 415 participantes. Os resultados demonstraram que as percepções positivas de justiça nas práticas de Gestão de Pessoas envolvimento e remuneração aumentam o comprometimento organizacional, com maior peso nas dimensões afetivas e normativas.

Uma outra pesquisa que também pretendia investigar a relação entre as estratégias de Gestão de Pessoas e o comprometimento organizacional foi realizada por Steca, Albuquerque e Ende (2016) com 388 colaboradores de cooperativas de crédito dos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Ao final da pesquisa, os resultados também indicaram que as estratégias de Gestão de Pessoas adotadas afetam positivamente o comprometimento organizacional dos colaboradores.

O impacto das práticas de recursos humanos sobre o comprometimento organizacional foi novamente analisado em um estudo de Aktar (2018), o qual examinou o papel mediador do comprometimento organizacional na relação entre práticas de gestão de recursos humanos e engajamento de 383 funcionários de 30 bancos comerciais privados em Bangladesh. Como conclusão, os autores identificaram que as práticas de gestão de Recursos Humanos, como progressão na carreira, participação dos funcionários, segurança no emprego, feedback de Desempenho, recompensas e reconhecimento, treinamento e desenvolvimento, são preditores significativos do engajamento dos funcionários. Além destes achados, foi possível identificar que o comprometimento organizacional atua como mediador parcial nas práticas de Gestão de Pessoas e na relação de Engajamento dos funcionários.

Com o objetivo de identificar a relação existente entre valores organizacionais e as políticas e práticas de Gestão de Pessoas, Demo et al. (2017a) desenvolveram uma pesquisa em 298 funcionários de uma empresa de agricultura no Distrito Federal. O resultado revelou que os valores relativos à igualitarismo, predizem três políticas e práticas de GP: condições de trabalho, treinamento, desenvolvimento e educação, e envolvimento. Além disso, os valores concernentes à inovação predizem as políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, e os valores concernentes à harmonia predizem as práticas de condições de trabalho.

Além de identificar a relação de Políticas e Práticas de Recursos Humanos com variáveis do Comportamento Organizacional, estudos como o de Scussel e Fogaça (2017) investigaram a contribuição de Políticas de Gestão de Pessoas com a construção de relacionamento com clientes, através de uma pesquisa envolvendo 121 funcionários de empresas públicas e privadas brasileiras. Ao final da pesquisa foi possível verificar que as políticas e práticas de envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; e recompensas são melhores preditores para construção de relacionamento com cliente.

Em Sri Lanka, Wickramasinghe e Dolamulla (2017) pesquisaram a relação entre práticas de Gestão de Pessoas, Desempenho e crescimento de carreira através de um estudo com 170 membros de equipes virtuais em 14 empresas de terceirização de TI. Os resultados revelam que a gestão de Desempenho, o desenvolvimento de capacidades e integração de várias práticas de gestão de recursos humanos é essencial na percepção dos funcionários quanto seu desenvolvimento profissional.

O impacto das práticas de recursos humanos sobre os comportamentos de cidadania organizacional foi analisado em uma pesquisa com 156 trabalhadores de empresas privadas, públicas e mistas localizadas no estado de São Paulo. Como resultado, Tinti, Venelli-Costa, Vieira e Cappelozza (2017) identificaram que, dentre as práticas de Gestão de Pessoas, apenas o fator envolvimento se relacionou significativamente com comportamentos de cidadania organizacional. Quando analisado o conjunto das práticas de Gestão de Pessoas, foi possível identificar que os fatores da cidadania organizacional ‘divulgação da imagem organizacional’ e ‘sugestões criativas’ foram os únicos que receberam impactos significativos.

De acordo com Wright e Ulrich (2017) uma grande quantidade de pesquisas relacionadas à Gestão de Pessoas concentra-se em estabelecer a relação entre as Políticas

e Práticas de Gestão de Pessoas e o Desempenho. Estas pesquisas constituem importante avanço empírico, ao encontrar um vínculo significativo entre as práticas de Recursos Humanos de uma empresa e seu retorno financeiro. Já em 2006, uma meta-análise de 92 estudos sobre a relação entre as Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas e o Desempenho nas organizações, desenvolvida por Combs, Liu, Hall, Ketchen, contribuiu para gerar abundância de evidências sobre a relação entre as duas variáveis (Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas e Desempenho).

Recentemente, um estudo desenvolvido em Bangladesh examinou os efeitos das práticas de gestão de recursos humanos no estímulo ou melhoria do Desempenho de 240 funcionários em 20 diferentes organizações do setor de saúde. Os resultados revelaram que as práticas de gestão de recursos humanos estimulam positivamente o Desempenho eficiente dos funcionários (Fatema, 2018).

Em comunhão com os estudos de Demo (2016), a revisão bibliográfica do tema Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas também demonstrou ser possível encontrar forte relação entre as práticas de Gestão de Pessoas e variáveis como Desempenho, produtividade, lucratividade e qualidade, tanto em investigações nacionais quanto internacionais. Além disso, é importante ressaltar que as produções têm buscado investigar também a relação destas práticas com outras variáveis do comportamento organizacional como comprometimento, valores, cidadania organizacional, bem-estar no trabalho, dentre outras.

A Tabela 2 apresenta uma síntese geral da relação entre Políticas Práticas de Recursos Humanos e diferentes variáveis identificadas nos artigos nacionais e internacionais selecionados na revisão de literatura sobre o tema.

Tabela 2

Síntese da relação entre Políticas e Práticas de Recursos Humanos e diferentes variáveis encontradas na revisão de literatura

| Variáveis | Referência |
|---|--|
| Bem-estar no trabalho | Martins e Demo, 2014 |
| Comprometimento Organizacional | Jesus e Rowe, 2015; Steca, Albuquerque & Ende, 2016 |
| Valores Organizacionais | Demo et al., 2017a |
| Orientação para o relacionamento com clientes | Scussel e Fogaça, 2017 |
| Desempenho e Crescimento de Carreira | Wickramasinghe e Dolamulla, 2017 |
| Comportamento de Cidadania Organizacional | Tinti et al, 2017 |
| Comprometimento Organizacional e Engajamento | Aktar, 2018 |
| Desempenho | Wright e Ulrich, 2017; Fatema, 2018 |

Nota. Elaborada pelo autor

Demo (2010b) destaca que as linhas de pesquisa em Gestão de Pessoas têm se desenvolvido no sentido de investigar as relações entre políticas de gestão de pessoas e resultados como o Desempenho individual e organizacional. De acordo com Dessler (2012), uma Gestão de Pessoas eficiente pode contribuir com a melhoria Desempenho organizacional, visto que estes são alcançados através das pessoas.

Nesta perspectiva, o Desempenho assume essencial importância no estudo das Políticas e Práticas de Recursos Humanos, uma vez que conforme apontado por Demo et al. (2012), há na literatura um consenso de que as práticas de Gestão de Pessoas produzem um superior Desempenho organizacional quando utilizadas em conjunto e de forma integrada à estratégia da organização.

Contudo, argumenta-se que a relação entre Políticas e Práticas de RH e Desempenho reside não apenas pela existência de tais práticas na organização, mas também pela percepção que os indivíduos possuem dessas práticas (Bowen & Ostroff, 2004). Desta forma, os indivíduos formarão crenças acerca das Políticas e Práticas de RH e estas crenças contribuirão para influenciar o Desempenho individual (Latorre, Guest, Ramos & Garcia, 2016).

Portanto, para uma melhor compreensão acerca dos conceitos envolvidos sobre a variável Desempenho, que apresenta forte relação com as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (Combs et. al, 2006; Demo, 2016; Huselid, 1995; Wright e Ulrich, 2017), o tema será abordado no próximo capítulo.

3. Desempenho

Um dos principais desafios da gestão de pessoas contemporânea consiste na gestão do Desempenho humano (Coelho Jr., Borges-Andrade, Seidl & Pereira, 2010). A palavra Desempenho é utilizada na linguagem cotidiana em diversas situações como, por exemplo, em instituições de ensino e esporte, mas talvez seja mais comum ouvi-la no contexto organizacional.

Autores como Bendassolli (2012); Fogaça, Rego, Melo, Armond e Coelho Jr (2018); Sonentag e Frese (2002) reforçam que o construto Desempenho é uma dimensão tanto da psicologia organizacional quanto da área de gestão de recursos humanos, pertencendo também à demais áreas relacionadas ao estudo de comportamento organizacional (CO). Para os autores, o múltiplo interesse pelo construto se deve a sua relevância tanto para o contexto organizacional quanto para os indivíduos. Diante disso, estudos envolvendo Desempenho no trabalho têm sido frequentes na literatura.

Sonnetag e Frese (2002) afirmam que o Desempenho consiste em habilidades e conhecimentos aplicados ao ambiente de trabalho durante a implementação de uma tarefa, bem como ao compromisso determinado pelo empregado em se comportar de forma eficiente, contribuindo para o alcance dos resultados organizacionais através de um propósito consciente ou uma motivação prévia.

Bendassolli (2012) destaca que o Desempenho no trabalho é um construto central para o comportamento organizacional, sendo um tema de alto impacto empírico e acadêmico. Tendo em vista o aspecto empírico, sua pertinência refere-se ao fato de ser um dos principais insumos geradores de valor, tanto para indivíduos quanto para organizações. Em contrapartida, do ponto de vista acadêmico, o estudo sobre Desempenho é importante por ser capaz de integrar, em um mesmo processo de ação, diferentes dimensões psicossociais, como a individual (habilidades, competências, disposições, afetos), a interpessoal e a situacional. O autor ainda defende que o Desempenho é determinado por um conjunto de variáveis, o que implica uma complexa interação de dimensões psicológicas, sociais e organizacionais e situacionais.

É consenso entre os estudiosos sobre o tema (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; Bendassolli, 2012; Bendassolli & Mavezzi, 2013; Sonnetag & Frese, 2002) que Desempenho é um construto comportamental, ou seja, uma ação ou um conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de metas e objetivos institucionais relevantes. Desta forma, as ações que caracterizam o Desempenho devem ser passíveis de mensuração em termos de seu grau de proficiência ou nível de contribuição em relação aos objetivos institucionais.

Para uma melhor compreensão do conceito Desempenho, a Tabela 3 apresenta as diferentes definições teóricas, de forma resumida, a respeito do tema em questão,

identificadas através de uma revisão bibliométrica realizada por Fogaça et al. (2018) em estudos empíricos presentes nos principais periódicos de administração e psicologia (segundo o índice *Journal Citation Reports*).

Tabela 3:

Definições teóricas resumidas sobre o construto Desempenho, de acordo com os principais autores.

| Autores | Definição Teórica |
|--|--|
| Campbell (1990) | Eficácia dos esforços dos funcionários para atingir as metas organizacionais |
| Williams e Anderson (1991) | Comportamentos reconhecidos por sistemas formais de recompensas e fazem parte dos requisitos de tarefas |
| Campbell et al. (1993) | Comportamento do empregado |
| Borman e Motowidlo (1993) | Comportamentos específicos prescritos por funções que contribuem para o núcleo técnico de uma organização |
| Borman e Motowidlo (1993) | Forma de Desempenho na função e refere-se aos deveres específicos que os funcionários são contratados para executar, bem como atividades que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual o núcleo técnico deve funcionar. |
| Leung, Huang, Su e Lu (2011); Criscuolo, Salter e Ter Wal (2014) | Medida de inovação gerada pelos indivíduos, definida como contribuições bem-sucedidas para os resultados organizacionais; implementação de novas ideias |
| Shoss, Witt e Vera (2012) | Conjunto de competências e comportamentos que os indivíduos demonstram em relação a mudanças futuras ou atuais, refletindo aquisições de competências. |

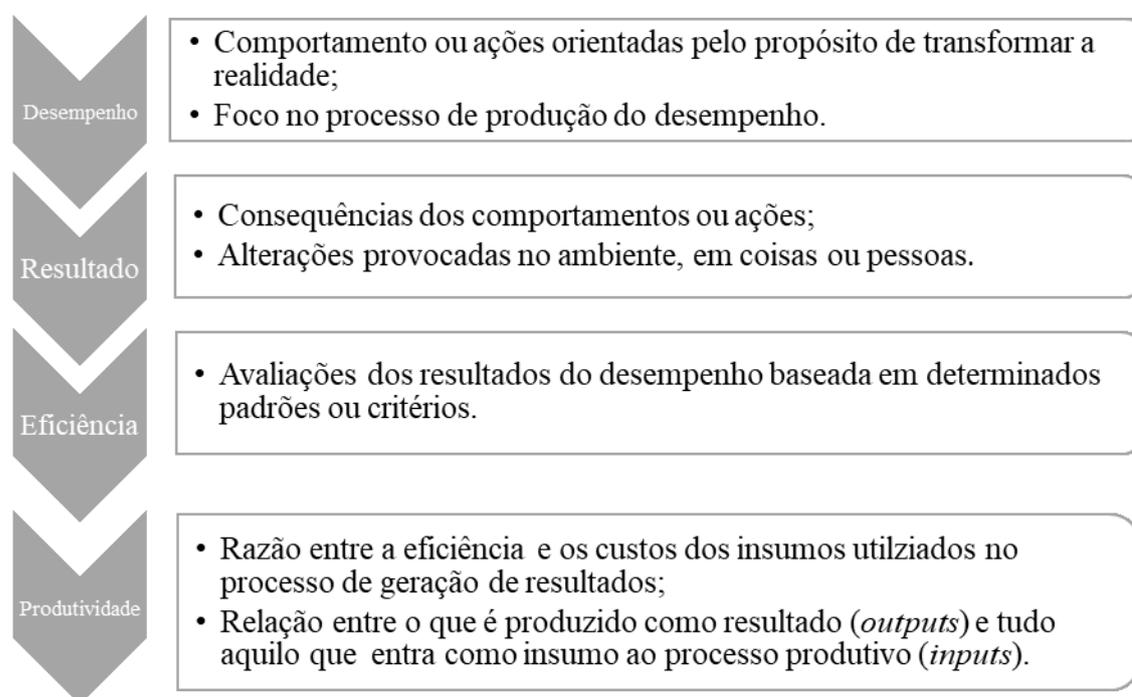
Nota. Fonte: Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P. & Coelho Jr., F. A. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231-247.

Bendassolli (2012) reforça que ao se definir Desempenho como comportamento, é importante diferenciá-lo de outros conceitos como o de resultado, eficiência e produtividade (Figura 1). Desta forma, cabe destacar que resultado é diferente de Desempenho, sendo aquele definido como estados ou condições de pessoas ou coisas que são alteradas através do Desempenho e, conseqüentemente, colaboram ou não ao alcance

dos objetivos institucionais. Ou seja, os resultados são produtos do Desempenho. Ao contrário do Desempenho, que é regulado por aspectos psicossociais, cognitivos e afetivos, o resultado é influenciado por fatores mais amplos, como por exemplo oscilações em ofertas de insumo, demanda de consumidores, crise econômica, inovações tecnológicas.

Figura 1

Distinções conceituais entre Desempenho, resultado, eficiência e produtividade



Nota. Fonte: Bensassoli, P. F. & Malvessi, S. (2013). Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: L. de O. Borges & L. Mourão (Eds.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia. (53–80). Porto Alegre: Ed. Artmed.

A eficiência refere-se à avaliação do resultado do Desempenho, sendo baseada e determinada por padrões e critérios pelos quais os resultados serão avaliados, com por exemplo tempo de produção, qualidade dos serviços, número de erros ou defeitos. Assim como ocorre com o resultado, a eficiência também é influenciada por outros fatores que muitas das vezes estão fora de controle do indivíduo (Bendassolli, 2012).

Por fim, de acordo com Bendsassolli e Malvezzi (2013), a produtividade faz referência à relação entre o que é produzido como resultado e tudo aquilo que entra como insumo ao processo produtivo, sendo a razão de eficiência e os custos dos insumos utilizados no processo de geração de resultados.

3.1 Modelos Teóricos sobre Desempenho no trabalho

É possível verificar a partir da Tabela 4 seis diferentes modelos teóricos sobre Desempenho no trabalho mais citados na literatura científica da área, identificados a partir de uma revisão da literatura realizada por Bendsassolli (2012), os quais serão apresentados nesta seção.

Tabela 4

Modelos teóricos sobre Desempenho no trabalho

| Modelo Teórico | Autores | Principais elementos |
|--|---|--|
| 1º Modelo: Taxonomia de componentes de Desempenho e seus determinantes | Campbell (1990); Campbell et al. (1993); Campbell, Gasser e Oswald (1996) | Determinantes do Desempenho: <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento declarativo • Conhecimentos procedimentais e habilidades • Motivação Componentes do Desempenho: <ul style="list-style-type: none"> • Proficiência em tarefas do cargo • Proficiência em tarefas não específicas do cargo • Comunicação oral e escrita • Demonstração de esforço • Manutenção da disciplina pessoal • Facilitação para pares e Desempenho de equipe • Supervisão e liderança • Gestão |
| 2º Modelo: Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional | Murphy (1989a;1989b) | O Desempenho varia segundo dois estágios: <ul style="list-style-type: none"> • Estágio da transição • Estágio da manutenção Componentes do Desempenho: <ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos orientados pela tarefa • Comportamentos interpessoais • Comportamentos de indisponibilidade • Comportamentos destrutivos |

| | | |
|--|---|---|
| 3º Modelo: Desempenho ativo | Frese e Zapf (1994); Sonnentag (1998); Roe (1999); Frese e Fray (2001) | <p>Desempenho é visto como um processo de ação regulado pela sequência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de objetivos • Busca de informação • Planejamento • Monitoramento • Feedback <p>O Desempenho ativo é resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal, a qual é composta de três componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto iniciativa • Proatividade • Persistência |
| 4º Modelo: Desempenho adaptativo | Pulakos, Arad, Donavan e Plamondon (2000); Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge e Borman (2002); Griffin, Neal e Parker (2007) | <p>O Desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa em oito componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidar com emergências e situações de crise • Lidar com o <i>stress</i> no trabalho • Resolver problemas criativamente • Lidar com situações de trabalho incertas e previsíveis • Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho; • Demonstrar adaptabilidade interpessoal • Demonstrar adaptabilidade cultural • Demonstrar adaptabilidade física |
| 5º Modelo: Desempenho episódico | Beal, Weiss, Barros e Macdermid (2005) | <p>Episódios de Desempenho são segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionalmente relevantes. O processo envolve seis aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível de recursos cognitivos e sua alocação • Demandas de atenção relacionadas à tarefa • Autoregulação da atenção • Recursos regulatórios • <i>Pull</i> de tarefas com efeitos na atenção • Questões afetivas |
| 6º Modelo: Desempenho como conceito multidimensional | Borman e Motowidlo (1993) | <p>Desempenho de tarefa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuição para o <i>core</i> técnico do cargo <p>Desempenho contextual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persistência e esforço na realização da tarefa • Realizar tarefas voluntariamente • Seguir regras e procedimentos • Ajudar e cooperar com os outros • Apoiar e defender os objetivos organizacionais |

Nota. Fonte: Bensassoli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30 (68), 171-186.

O primeiro modelo teórico, proposto inicialmente por Campbell em 1990 é um dos mais referenciados nos estudos sobre Desempenho no trabalho. Campbell (1990) define que o Desempenho pode ser mensurado através de dimensões ou níveis de contribuição dos indivíduos perante os objetivos da organização. Campbell (1990) e Campbell et al. (1993) afirmam que o Desempenho possui três determinantes: (1) conhecimento declarativo, que se refere ao conhecimento sobre fatos, regras, princípios e sobre o próprio self; (2) conhecimento e habilidades procedimentais, referindo-se ao “como fazer”, ou seja, a capacidade de integrar, na prática, conhecimento e ação; e (3) as motivações, escolhas sobre quando e porque iniciar e manter um determinado comportamento.

Este modelo apresenta oito componentes que representam comportamentos desejados de serem cumpridos em um cargo ou função, de forma a contribuir relevantemente ao alcance das metas institucionais: (1) comportamentos de tarefas específicas do cargo, (2) comportamentos de tarefas não específicas do cargo, (3) tarefas envolvendo comunicação oral e escrita, (4) demonstração de esforço, seja diariamente ou em circunstâncias extraordinárias (5) manutenção da disciplina pessoal, (6) facilitação de trabalho em equipe, seja através de conselhos ou ajuda que contribuam para a manutenção dos objetivos do grupo, (7) comportamentos relacionados à supervisão e liderança e (8) comportamentos relacionados a tarefas gerenciais, mas que não envolvem supervisão direta (Campbell et al., 1990).

O segundo modelo teórico enfatiza que a essência dinâmica do Desempenho pode ser observada ao longo do tempo através de estágios, o qual pode ser um estágio de transição, quando o empregado se apresenta diante de tarefas ou um trabalho novo, no qual se faz necessário a utilização de habilidades cognitivas, assim como um estágio de manutenção, sendo menos visível a influência dos conhecimentos e habilidades, visto que o sujeito

desempenha seus serviços de forma automática, apresentando maior constância no Desempenho. Além disso, este modelo é composto por componentes que estão relacionadas à tarefa e aos relacionamentos, bem como a comportamentos destrutivos e a comportamentos de indisponibilidade, como por exemplo o absenteísmo (Murphy, 1989a, 1989b).

O terceiro modelo teórico denominado de Desempenho Ativo, possui forte base cognitiva, uma vez que ressalta o Desempenho como um processo de ação regulado por uma cadeia sequencial e interligada. Desta forma, o indivíduo que desempenha é ativo, e não um sujeito que simplesmente reage ao meio. Esta iniciativa pessoal depende de três elementos: (1) o sujeito deve auto iniciar uma ação ou atividade, (2) ser proativo, focando no longo prazo, antecipar a eventualidades para apresentar melhores resultados diante de imprevistos e (3) apresentar persistência (Frese & Fay, 2001).

O quarto modelo teórico é denominado de Desempenho Adaptativo, uma vez que ocupa-se das estratégias de adaptação dos indivíduos frente às novas condições e exigências do trabalho. A ideia central deste modelo é que o Desempenho não é estático, visto que o empregado deve constantemente adequar seu Desempenho às mudanças no conteúdo e situações de trabalho, seja devido à globalização ou pelos avanços tecnológicos. Por fim, o modelo de Desempenho adaptativo também possui uma estrutura com oito componentes: (1) lidar com emergências e situações de crise, (2) lidar com o stress no trabalho, (3) resolver problemas criativamente, (4) lidar com situações de trabalho incertas e previsíveis, (5) aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho, (6) demonstrar adaptabilidade interpessoal, (7) demonstrar adaptabilidade cultural, (8) demonstrar adaptabilidade física (Pulakos, et al., 2000; Pulakos et al., 2002).

O quinto modelo teórico é denominado como Desempenho Episódico, devido sua referência à progressão temporal das atividades de trabalho de uma pessoa ao longo do dia. Ele é delimitado através da segmentação de tarefas e objetivos específicos a serem alcançados em episódios associados a unidades de tempo. Este quinto modelo foi desenvolvido a partir de uma necessidade de definir um conceito de Desempenho dinâmico e articulado, através de um processo que contempla seis componentes: (1) níveis de recursos cognitivos e sua alocação, (2) demandas de atenção relacionadas à tarefa, (3) autorregulação da atenção, (4) recursos regulatórios, (5) conjunto de tarefas com efeitos na atenção e (6) questões afetivas (Beal et al., 2005).

Por fim, o sexto e último modelo teórico amplia o domínio de Desempenho ao diferenciá-lo a partir de duas perspectivas: o Desempenho de tarefa (associado ao papel formal) e o Desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993).

De acordo com Borman e Motowidlo (1993), Campbell (1990) e Campbell et al. (1993) o Desempenho de tarefa refere-se à capacidade do indivíduo em contribuir com a organização através das atividades técnicas de um cargo ou uma função. Desta forma, o Desempenho de tarefa estaria associado às competências esperadas para a realização de tarefas relativas ao seu papel na estrutura de trabalho, contribuindo diretamente para o alcance das metas organizacionais (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Bendassolli & Malvezzi (2013) complementam afirmando que o Desempenho de tarefa se fundamenta em ações diretas ou indiretas por parte do empregado que visam modificar o insumo em produtos ou serviço de valor. De um lado, as ações diretas relacionam-se com as tarefas técnicas do cargo. Por outro lado, as ações indiretas referem-se às diferentes formas de suporte e apoio à atividade principal da empresa.

O Desempenho contextual apresenta-se complementar ao Desempenho para tarefa, uma vez que contempla todas as ações não previstas pela estrutura formal da organização (Borman e Motowidlo, 1993). Essa definição vem ao encontro às ideias apresentadas por Murphy em 1990, que reforça que as pessoas realizam diversas outras atividades durante o dia de trabalho como forma de alcançar as metas organizacionais, além de apenas cumprir as tarefas prescritas em cada cargo, como por exemplo conversar sobre outros assuntos não técnicos, pensar em ações inovadoras para resolução de problemas, serem altruístas, dentre outras.

Sendo assim, o Desempenho contextual refere-se a comportamentos extra papel, informais e emergentes, apoiados na iniciativa e espontaneidade dos indivíduos, tendo como objetivo favorecer de forma global o ambiente social, organizacional e psicológico, em que os objetivos organizacionais são seguidos. A proposição do conceito inclui não apenas comportamentos, como a ajuda aos colegas de trabalho, mas também a sugestões sobre como melhorar os procedimentos de trabalho (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Cinco categorias de Desempenho contextual foram relacionadas por Borman e Motowidlo (1993), sendo elas: (1) realização de atividades que vão além dos papéis formais do cargo, (2) demonstrar persistência e entusiasmo durante a realização das tarefas definidas, (3) ajudar os demais colegas de trabalho, (4) seguir e obedecer às regras e procedimentos da instituição e (5) defender os interesses da organização.

Por fim, Bendassolli e Malvezzi (2013) destacam alguns elementos que podem ser utilizados para uma melhor compreensão na distinção entre Desempenho de tarefa e Desempenho contextual, conforme a Tabela 5.

Em suma, o Desempenho voltado para tarefa e ao contexto se diferenciam em três principais aspectos: (1) atividades relevantes para o Desempenho na tarefa variam entre

os tipos de trabalho, enquanto as atividades de Desempenho contextual são relativamente semelhantes entre os tipos de trabalho, (2) Desempenho voltado para tarefa está relacionado à habilidade enquanto Desempenho contextual é relacionado à personalidade e à motivação e (3) Desempenho voltado para tarefa é mais prescrito e constitui comportamento esperado de uma tarefa enquanto Desempenho contextual é mais flexível e menos restrito (Sonntag & Frese, 2002). Além disso o Desempenho de tarefa varia em função dos cargos ou dos tipos de tarefa a serem executadas, bem como das habilidades necessárias para cada função, ao contrário do Desempenho contextual que varia de acordo com aspectos motivacionais (Bendassoli & Malvezzi, 2013).

Tabela 5

Elementos de distribuição entre Desempenho de tarefa e Desempenho contextual

| Desempenho de Tarefa | Desempenho Contextual |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Contribuição do indivíduo para o núcleo técnico do cargo ou ocupação; • Contribuição direta com a tarefa; • Comportamentos intrapapel (atender as expectativas prescritas para o cargo ou a função); • Depende de habilidades cognitivas. | <ul style="list-style-type: none"> • Contribuição do indivíduo para a manutenção do ambiente psicossocial da organização; • Contribuição indireta com a tarefa; • Comportamentos extra papel (espontâneos e emergentes) • Depende de habilidades emocionais e volitivas. |

Nota. Fonte: Bensassoli, P. F. & Malvezzi, S. (2013). Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: L. de O. Borges & L. Mourão (Eds.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia. (53–80). Porto Alegre: Ed. Artmed.

Queiroga (2009), a partir dos conceitos apresentados no trabalho de Sonnentag e Frese (2002), define duas novas dimensões de Desempenho, ambas auto avaliativas: (1) o Desempenho proativo contempla o conjunto de comportamentos que o empregado realiza no ambiente de trabalho direcionados de forma estratégica ao alcance das metas organizacionais, e (2) o Desempenho das tarefas, que considera o conjunto de comportamentos que o indivíduo realiza no trabalho a fim de garantir a execução das suas tarefas. Neste presente estudo, os conceitos de Queiroga (2009), de auto avaliação de Desempenho, serão aqui utilizados.

3.2 Estudos Empíricos sobre Desempenho

De acordo com Coelho Jr. (2009) e Fogaça et al. (2018), o Desempenho no trabalho pode ser influenciado por diversos fatores, que devem ser considerados para seu estudo e mensuração, como as características individuais dos empregados (por exemplo a motivação e a satisfação no trabalho), condições demográficas, sociais, culturais ou pelas próprias condições de trabalho, como por exemplo as características da organização, características da tarefa e o ambiente de trabalho.

Fogaça et. al. (2016), realizaram um levantamento bibliométrico na literatura de Desempenho no trabalho entre os anos de 2011 e 2015 em 23 dos principais periódicos internacionais de administração, negócios e psicologia, e identificaram variáveis como cidadania organizacional, comprometimento, traços de personalidade, satisfação, empoderamento, turnover, liderança, motivação, afeto, liderança informal, coaching, justiça organizacional e absenteísmo como preditores para o Desempenho individual.

Um estudo realizado por Fogaça et al. (2018) teve como objetivo oferecer uma visão geral dos estudos relacionados ao Desempenho no trabalho através de uma revisão bibliográfica de estudos empíricos presentes nos principais periódicos de gestão e

Psicologia de 2006 a 2015 sobre o tema *job performance* (Desempenho no trabalho). Os resultados mostraram que a maioria das medidas objetivas foram originadas a partir de avaliações de Desempenho da organização, enquanto que a fonte de dados subjetiva mais comum foi a avaliação de Desempenho realizada pelo supervisor ou auto-relato. Alguns estudos utilizaram medidas teóricas existentes, como por exemplo, a escala de Desempenho contextual de Padsakoff (1989), a escala de Desempenho contextual de Wayne, Shore e Liden (1997), e Williams e Anderson (1991), sendo esta última a mais utilizada.

Além disso, Fogaça et al. (2018) destacam que a maioria das variáveis pesquisadas em estudos sobre o tema *job performance* (Desempenho no trabalho) são comportamentos de cidadania organizacional, traços de personalidade, justiça organizacional, atitudes, liderança e temas de equipe, feedback, treinamento, engajamento, características da tarefa, satisfação e motivação, rotatividade e elementos do ambiente organizacional, como cultura, políticas de gestão de pessoas.

A relação entre estresse no trabalho e Desempenho foi examinada em uma meta-análise sobre a relação entre fatores estressores nas demandas de trabalho e Desempenho, com o objetivo de analisar os principais efeitos moderadores, através de um estudo realizado por Gilboa, Shirom, Fried e Cooper (2008) com uma amostra de 35.625 empregados. Nesta pesquisa foi investigada a relação entre sete agentes estressores relacionados ao trabalho com o Desempenho, sendo eles: (1) ambiguidade de funções, (2) conflito de papéis, (3) sobrecarga de trabalho, (4) insegurança no trabalho, (5) conflito trabalho-família, (6) incerteza ambiental e (7) restrições situacionais. Como resultado foi identificado uma correlação negativa entre cada medida de Desempenho no trabalho e cada estressor incluído neste estudo. Quanto à análise dos moderadores obteve-se: (a) a correlação negativa de sobrecarga de funções e o Desempenho foram maiores entre os

gestores em relação aos não gestores, (b) a relação entre ambiguidade de função e sobrecarga de trabalho com Desempenho foi moderada, embora em direções opostas, e (c) a ambiguidade de função e o conflito de papéis diminuíram a magnitude das correlações destes estressores com o Desempenho.

Pesquisas como a de Luo, Shi, Li e Miao (2008) investigaram o construto Desempenho entre 95 soldados e oficiais chineses, através de entrevistas e um questionário de mensuração de Desempenho, o qual foi testado em termos de confiabilidade e validade. O construto Desempenho no trabalho foi ainda refinado usando-se análises fatoriais confirmatórias e análise de regressão. Através dos resultados foi possível identificar que o Desempenho no trabalho do soldado chinês era distribuído em duas dimensões, sendo uma voltada para a tarefa e a outra para o Desempenho contextual. O Desempenho voltado para a tarefa apresentou três subfatores: treinamento militar, realização de tarefas e capacidade de trabalho enquanto o Desempenho contextual foi composto por quatro fatores: ajuda aos outros, amor pela aprendizagem, promoção de benefícios organizacionais e autodisciplina. Além disso, foi evidenciado que o Desempenho da tarefa e Desempenho contextual contribuíram de forma independente para o Desempenho global no trabalho.

Outra pesquisa sobre estresse foi realizada por Nabirye, Brown, Pryor e Maples (2011) que investigou o estresse ocupacional, a satisfação no trabalho e o Desempenho de em uma amostra de 333 enfermeiras de quatro hospitais de Uganda. Além disso, a pesquisa também tinha como objetivo avaliar como os construtos eram influenciados pelo trabalho e por características pessoais. Como resultado, foi possível identificar que o estresse ocupacional afetou a satisfação e Desempenho no trabalho dos enfermeiros. Além disso houve diferenças significativas nos níveis de estresse ocupacional, satisfação no trabalho

e Desempenho no trabalho entre hospitais públicos e privados, experiência em enfermagem e número de filhos.

Paula e Queiroga (2015) analisaram as relações entre as autopercepções de Desempenho no trabalho com clima organizacional e satisfação no trabalho em 152 funcionários de duas organizações. Os resultados demonstraram que o Desempenho voltado para a tarefa e o Desempenho voltado para o contexto apresentaram alta correlação entre si, mas correlação moderada com os fatores clima e satisfação. Além disso, apenas o Desempenho voltado para o contexto apresentou correlação significativa com tempo na organização, indicando que o tempo de casa se relaciona mais com a apresentação de comportamentos relacionados à iniciativa e à colaboração na organização.

A síntese da literatura estudada através de artigos nacionais e internacionais indica uma relação entre Desempenho e diferentes variáveis, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6

Síntese da relação entre Desempenho e diferentes variáveis encontradas na revisão de literatura

| Variáveis | Referência |
|--|------------------------|
| Fatores estressores no trabalho | Gilboa et al, 2008 |
| Estresse ocupacional e satisfação no trabalho | Luo et al, 2008 |
| Clima Organizacional e Satisfação no trabalho | Paula e Queiroga, 2015 |
| Estresse ocupacional, a satisfação no trabalho | Nabirye et al., 2011 |

Estudos empíricos, apesar de demonstrarem a relação entre Desempenho organizacional e práticas de recursos humanos (Combs et al., 2006; Demo, 2016; Nustrat, 2018; Wickramasinghe & Dolamulla, 2017; Wright & Ulrich, 2017), ainda carecem de aprofundamento na compreensão dos efeitos que as Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas possuem sobre os indivíduos. Além disso, da mesma maneira que as Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas são fundamentais para o alcance do Desempenho, as características individuais dos trabalhadores também devem ser consideradas nas pesquisas como um fator de relação positiva com o Desempenho.

Desta forma, o capítulo seguinte explana sobre a variável individual Capital Psicológico, objetivando aprofundar e detalhar o conhecimento sobre esta variável no contexto de trabalho, bem como destacar a influência do Capital Psicológico no Desempenho das pessoas nas organizações, conforme apresentado por diversos autores (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010; Gomide Jr., Santos & Oliveira, 2017; Luthans, Avey & Patera, 2008; Luthans & Youssef-Morgan, 2007).

4. Capital Psicológico

Com base nos estudos da Psicologia Positiva, Seligman (2002) sugere que alguns fatores psicológicos positivos que compartilham determinadas semelhanças poderiam ser integrados a um construto de capital, o qual ampliaria o escopo das pesquisas relacionadas a esses temas. Desta forma, foi proposto por Luthans, Youssef-Morgan e Avolio (2007) o conceito de Capital Psicológico Positivo, o qual refletia a importância das características psicológicas positivas individuais, que se caracteriza por quatro recursos psicológicos: Auto Eficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência.

Estas capacidades psicológicas funcionam conjuntamente, desenvolvendo uma ligação sinérgica de forma a originar um construto de segunda ordem denominado de Capital Psicológico, o qual tem a capacidade de moldar o funcionamento cognitivo, afetivo e comportamental dos indivíduos (Antunes, Caetano & Cunha, 2013).

Para que uma capacidade psicológica seja incluída no Capital Psicológico, ela precisa necessariamente ter um impacto demonstrado no Desempenho, ser de base positiva, empírica e teórica, mensurável e definida em termos de estado (Luthans, 2002a).

A contribuição do Capital Psicológico como um construto central foi conceitualmente apoiada a partir da noção de outras formas de capital, como o capital econômico, capital humano e capital social, os quais estão na origem de resultados positivos e de vantagens competitivas para as organizações. Por um lado, o capital econômico está enquadrado em uma perspectiva economicista, associada a benefícios econômicos. Por outro lado, o capital humano refere-se ao conjunto de capacidades, competências, conhecimentos tácitos e explícitos e experiência dos indivíduos. Por fim, o capital social refere-se às estruturas e redes sociais em que os indivíduos desenvolvem interações, bem como às normas e regras que regulam as interações sociais (Antunes, Caetano & Cunha, 2013).

A Esperança, a Auto Eficácia, a Resiliência e o Otimismo compartilham características em comum como o fato de contribuírem na busca dos objetivos e na manutenção da internalização do senso de controle. Além disso, compartilham também avaliações positivas sobre as circunstâncias e a probabilidade de sucesso a partir de esforços motivados e perseverantes (Luthans et al. 2007a). Por exemplo, indivíduos que possuem alto nível de Otimismo enxergam grande probabilidade de sucesso. Desta forma escolherão intencionalmente metas desafiadoras e estarão motivados para alcançá-las (Auto Eficácia), gerando e buscando caminhos diversos que possibilitem alcançar essas

metas (Esperança) e utilizando de sua Resiliência para se recuperar de dificuldades quando esses caminhos forem bloqueados (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Algumas outras semelhanças também são encontradas entre os quatro recursos psicológicos positivos que constituem o Capital Psicológico, como o fato de a Esperança, a Auto Eficácia e a perspectiva positiva do Otimismo apresentarem a tendência de serem proativas por natureza, enquanto que a Resiliência é reativa e somente ocorre após uma situação positiva ou negativa. Além disso, enquanto a Esperança e a Auto Eficácia compartilham um foco interno, o Otimismo e a Resiliência estão voltados para o foco externo, uma vez que as atribuições externas e recursos sociais são essenciais para esses dois construtos (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Na Tabela 7 são apresentadas as definições conceituais oferecidas por Luthans e Youssef-Morgan (2004), sobre as capacidades psicológica que compõem o Capital Psicológico:

Tabela 7

Definições conceituais das capacidades psicológica que compõem o Capital Psicológico.

| Capacidade Psicológica | Definição Conceitual |
|-------------------------------|---|
| Otimismo | “crença que o indivíduo detém de que os acontecimentos positivos são atribuídos a causas individuais, permanentes e universais” |
| Esperança | “crença que o indivíduo detém de que dispõe de força de vontade e caminhos para alcançar os objetivos” |
| Auto Eficácia | “crença que o indivíduo detém em relação a sua capacidade de mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e o curso de ação necessários para realizar com êxito uma tarefa específica em um dado contexto” |
| Resiliência | “crença que o indivíduo detém de que é capaz de se recuperar de situações conflituosas e adversas, mantendo o equilíbrio e a responsabilidade” |

Nota. Fonte: Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33.

Desta forma, Luthans et al. (2007a) definem o Capital Psicológico como um estado psicológico positivo de um indivíduo que se caracteriza por: (1) ter confiança (Auto Eficácia) para assumir e fazer o esforço necessário para alcançar o sucesso em tarefas desafiadoras; (2) fazer uma atribuição positiva (Otimismo) sobre o sucesso agora e no futuro; (3) ter perseverança ao busca das metas, buscando caminhos alternativos quando necessário (Esperança) para alcançar sucesso; e (4) quando estiver diante de problemas, suportar as adversidades (Resiliência) de forma a obter sucesso.

Apresentando uma conceituação mais recente, Siqueira, Martins e Souza (2014) definem o Capital Psicológico como um estado mental positivo no qual se associam quatro categorias de crenças que contribuem com que o indivíduo veja possibilidades de êxito (Auto Eficácia), acredite em situações positivas possam ocorrer futuramente (Otimismo), tenha convicção de que dispõe dos recursos (agência) e meios (caminhos) necessários para ser bem-sucedido (Esperança) e que sairá fortalecido ao enfrentar possíveis adversidades (Resiliência).

4.1 Capital Psicológico no Contexto de Trabalho

Segundo Luthans, Avey e Patera (2008), as quatro dimensões (Auto Eficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência) operam de forma harmônica, tornando-se um componente único, atuando de forma integrada e interativa na busca de resultados organizacionais esperados. Além disso, as dimensões, quando combinadas, aumentam a probabilidade de sucesso nas ações dos indivíduos, estando associados a um maior esforço, motivação e perseverança no Desempenho dentro das organizações (Avey et al., 2010)

Uma das características mais importantes do Capital Psicológico segundo Luthans et al (2008), é que o Capital Psicológico, ao contrário dos traços de personalidade,

caracteriza-se como um estado, sendo moderadamente estável, mas não disposicional ou fixo. Sendo assim, o Capital Psicológico pode ser modificado pela experiência e desenvolvido através de treinamentos no contexto organizacional.

Estudos sustentam que o Capital Psicológico muda ao longo do tempo, sendo seu desenvolvimento percebido após práticas de treinamentos relativamente curtos e fáceis de implementar. Um exemplo de ação comum para o desenvolvimento do Capital Psicológico inclui o estabelecimento de plano de ação para o alcance de metas específicas e mensuráveis, bem como elaboração de plano de contingência para superação de obstáculos. Desta forma, o desenvolvimento do Capital Psicológico promove no indivíduo um modelo de pensamento positivo, o qual possui capacidade de alterar ou substituir as crenças e premissas adquiridas ao longo do tempo (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Além da influência pessoal, o nível do Capital Psicológico também está sujeito a mudanças (aumento ou diminuição) dependendo do contexto de trabalho, como a quantidade de apoio social recebido, estilo de liderança e clima organizacional. Fatores de nível macro, como o estado da economia ou eventos pessoais dramáticos, também podem afetar o nível do Capital Psicológico dos colaboradores (Peterson et al., 2011).

Antunes et al. (2013) relatam que Capital Psicológico além de ser desenvolvido também pode ser cumulativo. Segundo os autores, os colaboradores ao entrarem em uma organização, dispõem de um Capital Psicológico acumulado ao longo da sua trajetória de vida. Durante sua permanência na organização, ocorre o desenvolvimento deste capital, sendo esta evolução moldada pelo contexto social e organizacional.

Desta forma, para melhorar o Desempenho e adquirir uma vantagem competitiva, as organizações além de gerir os capitais financeiros, humanos e sociais, deverão

desenvolver, potencializar e gerir o Capital Psicológico dos colaboradores (Gomide Jr., Santos & Oliveira, 2017).

4.2 Estudos Empíricos sobre Capital Psicológico

À medida que a pesquisa do Capital Psicológico se expandiu, mais evidências apontaram para a convergência conceitual e empírica dos quatro estados psicológicos que constituem este construto, o que motivou o desenvolvimento de medidas únicas e integradas. Desta forma Luthans, Youssef-Morgan e Avolio desenvolveram e validaram em 2007 um instrumento denominado *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ-24), uma medida de autorrelato, contendo 24 itens, sendo 6 itens que medem cada um dos quatro recursos psicológicos que compõem o construto Capital Psicológico (Youssef-Morgan, 2014).

Luthans e Youssef-Morgan (2017) reforçam em seu artigo que os itens usados no PCQ-24 foram selecionados e adaptados através de medidas estabelecidas para o construto Esperança, utilizando como referência o instrumento de Snyder, Sympton, Ybasco, Borders, Babyak e Higgins, desenvolvido no ano de 1996; Auto Eficácia com referência no instrumento de Parker desenvolvido em 1998; Resiliência com referência no instrumento de Waguild e Young desenvolvido em 1993; e o instrumento de Scheier e Carver, desenvolvido no ano de 1985 como referência para Otimismo. Desta forma, existia um histórico baseado em evidências que possibilitou a escolha e inclusão destes itens. Além disso, as frases escolhidas foram adaptadas, de forma a tornar a medida específica para o contexto de trabalho, bem como possibilitar uma resposta coerente com o momento atual. É importante destacar também que o PCQ-24 foi adaptado por outros autores para ser utilizado em outros ambientes além do contexto de trabalho, como por exemplo em situações de procura de emprego, meio acadêmico e vida em geral.

Uma segunda medida de autorrelato que tem sido cada vez mais utilizada refere-se a uma versão reduzida e validada do PCQ-24, contendo 12 itens psicometricamente derivadas dos itens do instrumento original, sendo utilizado 4 itens para Esperança, 3 para Auto Eficácia, 3 para Resiliência e 2 para Otimismo como forma de medir o Capital Psicológico. Esta escala, desenvolvida por Avey, Reichard, Luthans e Mhatre (2011) e denominada como PCQ-12 oferece uma vantagem aos pesquisadores por ser menor que a original, possibilitando maior cooperação e menor fadiga nos participantes (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Com o objetivo de reduzir a deseabilidade social e mitigar alguns riscos comuns das medidas de autorrelato, Luthans e Youssef-Morgan (2017) comentam em seu artigo sobre uma medida implícita do Capital Psicológico, denominada de *Implicit Psychological Capital Questionnaire* (I-PCQ) desenvolvida e validada por Harms e Luthans (2012), a qual avalia os mesmos recursos psicológicos como o PCQ-24 e o PCQ-12, porém visa tornar o objetivo da pesquisa menos óbvio para o participante. Durante a aplicação do I-PCQ, os entrevistados são questionados objetivamente sobre questões específicas e projetam suas respostas através dos itens de preenchimento existentes sobre os seus recursos psicológicos.

Uma outra medida de Capital Psicológico, desenvolvida e validada por Siqueira, Martins e Souza (2014) foi denominada de Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (ICPT-25), inclui em seu modelo as quatro dimensões do Capital Psicológico, as quais apresentam uma noção de “crenças mantidas pelo trabalhador”, que caracterizam o construto como um conceito psicológico no campo da cognição. Em sua versão piloto, 25 itens foram submetidos ao processo de validação e análises de precisão, sendo 6 itens para a dimensão Esperança, 6 itens para a dimensão Resiliência, 5 itens para a dimensão Otimismo e 8 itens para a dimensão Auto Eficácia. Além disso, é importante ressaltar que

nesta escala, a dimensão Esperança no trabalho foi distribuída em duas subdimensões: *agency* e *pathways*, as quais foram definidas separadamente e representadas por itens específicos.

Participaram do processo de validação do ICPT 601 trabalhadores, sendo realizadas análises fatoriais exploratórias com inclusão de análises descritivas preliminares, sendo que os quatro fatores extraídos explicaram 61,99% da variância total. Além disso, o ICPT-25 produziu um índice de precisão de 0,93. Desta forma, os itens do ICPT-25 compõem uma medida com indicadores psicométricos favoráveis à aplicação no ambiente de pesquisa científica, bem como na prática profissional (Siqueira, Martins & Souza, 2014).

Com o objetivo de disponibilizar uma escala reduzida do ICPT-25, Siqueira, Martins e Souza (2014) desenvolveram a versão reduzida do Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (ICPT-12), que contempla 12 itens, resguardando parte considerável do campo conceitual que sustenta a escala completa, de forma a tornar passível sua utilização sem risco de perda na qualidade de mensuração do Capital Psicológico dos trabalhadores. Os itens do ICPT-12 produziram também um valor satisfatório de precisão da ordem de 0,86. Além disso, o índice de correlação (r de Pearson) entre a versão completa do ICPT com 25 itens, e a versão reduzida com 12 foi de 0,97.

De acordo com Luthans e Youssef-Morgan (2017), pesquisas sobre o tema Capital Psicológico têm crescido positivamente com resultados desejáveis nas áreas de trabalho, política e social. Estudos internacionais sobre Capital Psicológico incluem países como a China, África do Sul, Oriente Médio, Norte da África, Egito, Alemanha, Índia, Itália, México, Polônia, Suécia, Turquia, Reino Unido, Hong Kong e Espanha.

Para uma compreensão sobre a teoria e a aplicação do Capital Psicológico a partir de uma perspectiva sistêmica e como um processo de desenvolvimento, Luthans e Youssef-

Morgan (2017) reforçam a necessidade da compreensão de seus principais antecedentes e consequentes. Estudos desenvolvidos por Avey (2014) demonstram que características do trabalho, traços de personalidade, clima organizacional e estilos de liderança atuam como antecedentes do Capital Psicológico. Além disso, através de uma revisão de realizada por Newman, Ucbasaran, Zhu e Hirst (2014) em 66 estudos sobre Capital Psicológico, foi identificado que o Capital Psicológico possui como consequentes construtos como o melhor Desempenho, atitudes no trabalho e o bem-estar.

Uma meta-análise desenvolvida por Avey, Reichard, Luthans e Mhatre (2011) contemplando 51 estudos independentes realizados entre 1874 a 2011 sobre Capital Psicológico, com mais 12.000 funcionários identificou que o Capital Psicológico atua como preditor de atitudes desejáveis nos funcionários como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e bem-estar. Além disso, comportamentos de cidadania organizacional e Desempenho (seja ele auto avaliação, avaliação por parte dos gestores ou através de dados objetivos) também foram encontrados em uma relação positivamente como o Capital Psicológico. Relações negativas entre Capital Psicológico e atitudes indesejáveis como cinismo, intenção de rotatividade, estresse no trabalho e ansiedade), bem como comportamentos desviantes foram identificadas na pesquisa.

Rego, Souza, Marques e Cunha (2012) investigaram a relação entre Capital Psicológico, liderança autêntica e criatividade em um estudo desenvolvido com 201 colaboradores de 33 diferentes organizações de comércio em Portugal. Neste estudo os funcionários relatavam seu Capital Psicológico, bem como sua percepção sobre a liderança autêntica de seus supervisores. Além disso, os supervisores descreviam a criatividade de seus liderados. A partir desses dados, as principais descobertas demonstraram que a liderança autêntica foi preditor de criatividade dos funcionários, tanto diretamente quanto através do papel mediador do Capital Psicológico dos

colaboradores. Esses resultados comprovam empiricamente argumentos teóricos que orientam a integração de pesquisas entre Capital Psicológico e liderança autêntica, bem como pesquisas que argumentam que a criatividade dos funcionários pode ser estimulada através do Capital Psicológico e da liderança autêntica. Essa relação é essencial, pois contribui para que as organizações enfrentem os desafios e a competitividade do mercado econômico, melhorando sua eficácia organizacional.

Kappagoda, Othman e Alwis (2014) investigaram o efeito de mediação das atitudes do trabalho sobre a relação entre Capital Psicológico e Desempenho no trabalho (sendo esse medido tanto por auto relato, quanto por avaliação do supervisor direto). As relações entre estes três construtos foram analisadas através de aplicação de questionários em 533 trabalhadores do setor bancário em Sri Lanka. Os resultados do estudo indicaram a existência de relação significativamente positiva entre Capital Psicológico e Desempenho do trabalho, Capital Psicológico e atitudes do trabalho, bem como entre atitudes do trabalho e Desempenho do trabalho. Complementando a esses achados, as atitudes de trabalho, como satisfação e comprometimento foram encontradas como mediadoras entre a relação e Capital Psicológico e Desempenho de trabalho dos empregados no setor bancário no Sri Lanka. Esses resultados vão ao encontro de estudos empíricos que enfatizam a melhoria do Desempenho como uma das principais características do Capital Psicológico para as organizações.

Uma pesquisa desenvolvida por Karatepe e Karadas (2015) sobre o efeito do Capital Psicológico na satisfação com o trabalho, carreira e com a vida, mediado através do engajamento no trabalho em 282 funcionários da linha de frente em hotéis na Romênia identificaram que empregados com alto Capital Psicológico se sentem mais energizados, dedicados e imersos em seu trabalho. Desta forma, esses funcionários estão satisfeitos com seu trabalho, sua carreira na organização atual e em sua vida em geral, porque a

disponibilidade de recursos pessoais através do alto Capital Psicológico provavelmente permitirá cumprir os requisitos necessários, buscar oportunidades de desenvolvimento de carreira na organização atual e ter satisfação com a vida. Os resultados relatados neste estudo sugerem ainda que o Capital Psicológico aumenta o envolvimento no trabalho que, por sua vez, leva a satisfação no trabalho, carreira e com a vida.

Joo, Lim e Kim (2016) obtiveram evidências empíricas sobre as relações entre o Capital Psicológico, engajamento no trabalho, liderança autêntica e empoderamento do trabalho. Seu objetivo era examinar as influências do Capital Psicológico no engajamento no trabalho, bem como investigar o papel do empoderamento do trabalho como mediador e liderança autêntica como moderador. Os dados foram coletados em 599 trabalhadores de um conglomerado coreano e os resultados encontrados indicaram que fatores pessoais, profissionais e contextuais contribuem para o engajamento no trabalho. Desta forma, os autores descobriram que o Capital Psicológico era um forte preditor tanto de empoderamento do trabalho como de engajamento no trabalho. Além disso, os achados da pesquisa também demonstram que o empoderamento era um antecedente significativo do engajamento no trabalho, visto que esse mediava parcialmente a relação entre Capital Psicológico e engajamento no trabalho. Por fim, a liderança autêntica moderou significativamente apenas três dimensões do Capital Psicológico (Auto Eficácia, Esperança e Otimismo) e o empoderamento no trabalho.

Um outro estudo sobre liderança autêntica, Capital Psicológico e comportamento criativo no trabalho, desenvolvido por Zubair e Kamal (2017) com 600 funcionários bancários no Paquistão demonstraram o Capital Psicológico e a liderança autêntica como fortes indicadores do comportamento criativo no trabalho, comprovando também a mediação do Capital Psicológico na relação entre percepção de liderança autêntica e

comportamento criativo no trabalho. Desta forma os autores afirmam que líderes autênticos representam estado psicológico positivo, além de características de elevada autoestima, bem-estar psicológico, confiança, Auto Eficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência, ou seja, Capital Psicológico. Sendo assim, líderes autênticos tendem a estimular que seus liderados desenvolvam elevadas capacidades psicológicas positivas, como o caso do Capital Psicológico.

Ainda sobre liderança, um estudo desenvolvido por Chen et al. (2017) com trabalhadores chineses buscou identificar como o Capital Psicológico dos líderes podem influenciar o Capital Psicológico de seus liderados, sendo mediado pela identificação organizacional dos liderados em uma amostra de 457 trabalhadores. Os resultados comprovaram que o Capital Psicológico dos líderes apresentou influência positiva significativa tanto no Capital Psicológico dos liderados quanto na identificação organizacional dos mesmos. Além disso, os autores afirmaram que o Capital Psicológico dos líderes estimula o Capital Psicológico dos liderados através do efeito mediador da identificação organizacional dos liderados, visto que a identificação organizacional deriva da compreensão que se tem dos grupos sociais ao qual os indivíduos pertencem. Desta forma, os indivíduos que atuam em organizações que possuem líderes com alto Capital Psicológico tendem a se sentir membros de suas empresas e assumir os objetivos e interesses das equipes de trabalho como próprios. Sendo assim, tornam mais positivos, otimistas e cheios de Esperança, buscando manter a harmonia com suas organizações.

Salessi e Omar (2017) desenvolveram um estudo sobre a relação entre o Capital Psicológico dos trabalhadores e as estratégias que eles usam para regulação suas emoções, sendo essa relação mediada pela satisfação no trabalho, através de uma amostra de 386 trabalhadores de empresas argentinas no setor de serviço. Os resultados encontrados demonstraram que a satisfação no trabalho funciona como um mediador total, visto que

a totalidade da variância da relação entre Capital Psicológico e estratégias de regulação emocional depende da satisfação dos trabalhadores. Desta forma, pessoas com alta motivação desenvolvem emoções positivas, que por sua vez alimentam seus recursos psicológicos e geram espirais crescentes de positividade. Ou seja, pessoas com alto Capital Psicológico esperam que coisas positivas aconteçam no trabalho e acreditam que são responsáveis pelo seu próprio sucesso, estando mais preparados para evitar contratemplos e retrocesso.

Recentemente, Alessandri, Consiglio, Luthans e Borgogni (2018) investigaram através de um modelo dinâmico a relação entre Capital Psicológico, Desempenho no trabalho e engajamento no trabalho em 420 trabalhadores de uma grande empresa de comunicação localizada na Itália, estando o engajamento no trabalho como mediador da relação entre Capital Psicológico e Desempenho (avaliado pelo supervisor direto através do sistema de avaliação formal da organização). Os resultados evidenciaram que o Capital Psicológico previa significativamente engajamento no trabalho, o que por sua vez, previa significativamente Desempenho no trabalho. Sendo assim, os pesquisadores constataram que aumentos no Capital Psicológico geram um maior engajamento no trabalho e, por sua vez, melhoram o Desempenho do trabalhador.

Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014), também pesquisadores brasileiros, analisaram as relações entre engajamento, bem-estar no trabalho e Capital Psicológico em 159 profissionais da área de gestão de pessoas de empresas de vários setores de atividade e identificaram correlações positivas e significativas entre os três construtos pesquisados, inferindo que o indivíduo que apresenta vigor e absorção (dimensões do engajamento) também apresenta níveis acentuados de Otimismo, Resiliência, Esperança e Auto Eficácia, bem como as dimensões de bem estar (satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo).

Um outro estudo nacional relacionando Capital Psicológico com bem-estar no trabalho foi desenvolvido por Souza, Siqueira e Martins (2015) e teve como objetivo estudar a interdependência de algumas variáveis do comportamento organizacional, testando um modelo conceitual composto por Capital Psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho em 152 trabalhadores de organizações públicas e privadas. Como resultado o estudo comprovou que os níveis das três dimensões de bem-estar no trabalho são impactados diretamente pelas percepções de suporte e estes por sua vez são influenciados pelo Capital Psicológico. Desta forma, trabalhadores com elevado Capital Psicológico tendem a perceber maior suporte social no trabalho pela organização empregadora, desenvolvendo desta forma, vínculos afetivos com o trabalho e com a organização.

Portanto, a partir da literatura nacional e internacional pesquisadas sobre o tema Capital Psicológico, é possível identificar que o construto se relaciona de forma positiva com diferentes variáveis, conforma demonstrado na Tabela 8.

Em suma, os estudos sobre Capital Psicológico, conforme apresentado por Luthans, Youssef e Avolio (2007) destacam a importância do construto como um fator chave para a vantagem competitiva das organizações, com destaque para sua relação com o Desempenho, visto que uma das características das capacidades psicológicas que compõem o fator de segunda ordem denominado Capital Psicológico é, obrigatoriamente, impactar o Desempenho (Alessandri, et al. 2018; Avey, et al., 2011; Kappagoda, et al., 2014; Luthans, 2002a; Newman, et al., 2014).

Complementando esta ideia, Wright e Ulrich (2017) relatam a grande quantidade de pesquisas que se concentraram em identificar a relação entre Desempenho e Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, visto que muitos autores argumentaram que a crescente concorrência nos mercados levou as empresas a competir, gerenciando melhor sua força de trabalho por meio de práticas eficazes de Gestão de Pessoas.

Tabela 8

Síntese da relação entre Capital Psicológico e diferentes variáveis encontradas na revisão de literatura

| Variáveis | Referência |
|---|--|
| Liderança autêntica e criatividade | Rego et al, 2012 |
| Satisfação no Trabalho, Comprometimento e Desempenho | Kappagoda, Othman e Alwis, 2014 |
| Satisfação no trabalho e carreira | Karatepe e Karadas, 2015 |
| Engajamento no Trabalho, Liderança autêntica e Empoderamento | Joo, Lim e Kim, 2016 |
| Liderança autêntica e comportamento criativo no trabalho | Zubair e Kamal, 2017 |
| Identificação Organizacional e Liderança | Chen et al, 2017 |
| Desempenho no Trabalho e Engajamento no Trabalho | Alessandri et al., 2018 |
| Estratégias para regulação das emoções e satisfação no trabalho | Salessi & Omar, 2017 |
| Engajamento e Bem-estar no trabalho | Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi, 2014 |
| Percepção de suporte no trabalho e bem-estar no trabalho | Souza, Siqueira e Martins, 2015 |

Nota. Elaborada pelo autor

De acordo com os autores, é necessário compreender quais os mecanismos que fazem mediação no impacto das práticas de gestão de pessoas no Desempenho das empresas. Sendo assim, pesquisas sobre o impacto da gestão de pessoas no Desempenho tentam cada vez mais especificar o mecanismo de mediação através do qual essa relação ocorre (Wright e Ulrich, 2017).

A partir do exposto, o objetivo desse estudo constitui-se na investigação do impacto das Políticas e Práticas de Recursos Humanos sobre Desempenho avaliado em duas dimensões (Desempenho proativo e Desempenho voltado para tarefas), sendo esta relação mediada pelo Capital Psicológico em empresas reconhecidas e certificadas como GPTW, conforme apresentado na Figura 2.

Este estudo se justifica inicialmente no fato de que os resultados obtidos poderão contribuir para uma melhor de gestão de pessoas no contexto organizacional baseada em evidência. Desta forma, é importante que as implicações práticas identificadas ao final da pesquisa sejam compartilhadas com os gestores das organizações, visto que uma gestão baseada em evidência contribui para a qualidade das decisões, bem como para os resultados organizacionais desejados.

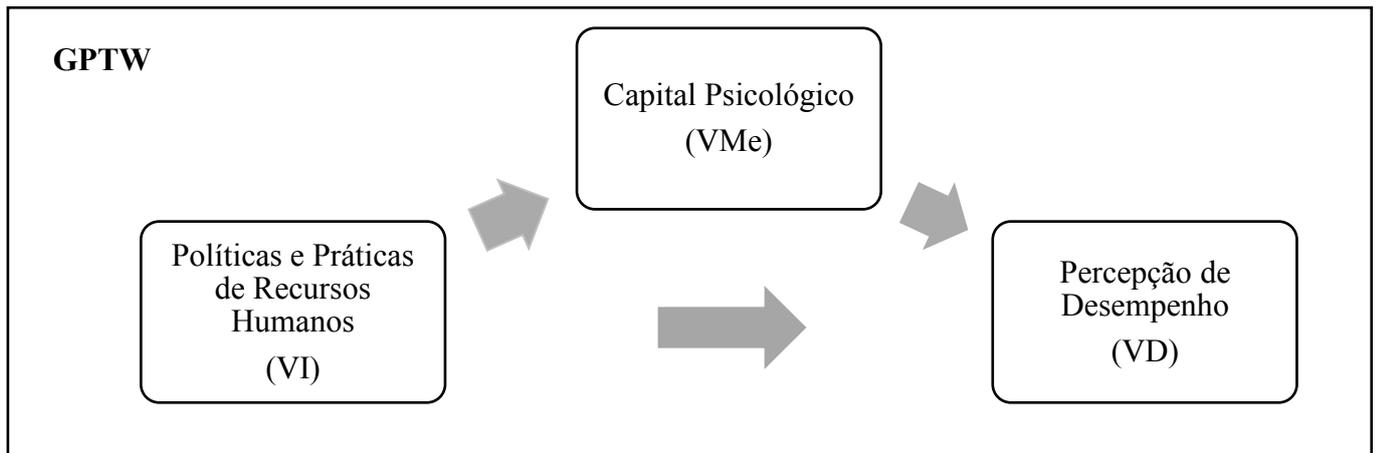
Além disso, o estudo poderá contribuir para a diminuição da lacuna entre a teoria e a prática profissional ao contribuir na elucidação das relações entre as Práticas e Políticas de Recursos Humanos e o Capital Psicológico no incremento do Desempenho humano e, conseqüentemente, na sustentabilidade das organizações. Sendo assim, Youssef-Morgan (2014) reforça que quanto mais os acadêmicos puderem expressar suas descobertas em termos financeiros para mostrar seu valor, mais provavelmente essas descobertas serão adotadas pelos profissionais e terão a influência desejada nas práticas organizacionais.

Uma segunda justificativa para este estudo reside no fato de que, na revisão bibliográfica realizada, não foram encontradas pesquisas que tenham analisado as relações entre essas três variáveis (Desempenho, Capital Psicológico e Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas).

Destarte, o presente estudo visa cobrir uma lacuna da literatura através do modelo proposto, o qual poderá trazer uma contribuição tanto para a comunidade acadêmica, quanto para as práticas organizacionais da gestão de pessoas.

Figura 2

Modelo hipotético de investigação



Nota. Desenvolvido pelo autor

5. Método

5.1 Certificação Great Place to Work - GPTW

O Great Place to Work, consultoria americana especializada na gestão de recursos humanos, é referência internacional em análises e avaliações de ambiente laboral. De acordo com Silva (2015), líderes empresariais de todo o mundo adotam os modelos e as metodologias do GPTW como uma maneira valiosa de medir e criar excelentes ambientes de trabalho.

A empresa interessada em receber a certificação GPTW pode se candidatar para participar da pesquisa anual, aplicando formulário específico para esse fim em seus trabalhadores. Resultados iguais ou superiores a 70% de avaliações positivas por parte dos funcionários garantem a certificação.

O instituto realiza várias pesquisas de clima laboral entre os funcionários e analisa as práticas e políticas de recursos humanos das companhias participantes para a elaboração dos rankings, a partir de uma metodologia própria e reconhecida por empresas do mundo todo na criação e consolidação de ambientes de trabalho de excelência.

O Formulário *Great Place to Work* foi criado pelos pesquisadores Robert Levering e Amy Lyman em conjunto com uma equipe de consultores de gestão com anos de experiência em pesquisas de clima convencionais. Ele é baseado em milhares de entrevistas com funcionários conduzidas por mais de uma década para o livro *The 100 Best Companies to Work for in America* e a *Great Place to Work*. A equipe originalmente criou uma lista de mais de 100 afirmativas, derivadas diretamente das transcrições das entrevistas realizadas por Robert e Milton, assim como as entrevistas adicionais feitas por Robert e Amy para o lançamento da segunda edição de *The 100 Best Companies to Work*

for in America. Essas afirmativas foram então reduzidas para as 58 afirmativas centrais, e divididas em subdimensões – que agora formam as 5 dimensões do questionário.

Além do resultado da pesquisa, as empresas podem se cadastrar para participar dos *rankings* que elegem as melhores empresas para trabalhar. Atualmente, são publicados anualmente mais de 40 *rankings*, premiando as organizações em âmbito nacional, regional, setorial (como a lista das melhores no setor de TI) e temático (como a lista das Melhores Empresas para Mulheres).

Para compor essas listas que elencam os destaques em cada uma das categorias, a quantidade de posições no *ranking* é definida previamente. No *ranking* nacional, por exemplo, são 150 posições disputadas entre mais de 2.000 empresas inscritas. Já a nota de corte pode variar a cada edição, já que ela é uma média ponderada dos seguintes elementos: pesquisa com funcionários (56% do peso da nota), perguntas abertas da pesquisa (11% do peso) e práticas internas de recursos humanos, divulgadas previamente pela empresa participante (33% do peso).

Ou seja, a composição da lista das melhores empresas baseia-se na média ponderada da pesquisa com funcionários, perguntas abertas da pesquisa e práticas culturais. Fatores como a participação anterior em um ranking, porte da empresa, força da marca no mercado ou qualquer outro elemento fora dos três citados anteriormente não influenciam no posicionamento no *ranking*.

5.2 Participantes:

Esta pesquisa contou com uma amostra de conveniência, composta por 215 (duzentos e quinze) trabalhadores de 13 diferentes organizações privadas, localizadas no Triângulo Mineiro, certificadas com o selo Great Place to Work (GPTW), sendo a maioria delas identificados com o setor de Saúde.

A Tabela 9 apresenta o resumo das principais informações a respeito dos participantes.

Tabela 9

Descrição dos participantes por gênero, grau de escolaridade, idade, tempo de atuação no cargo e estado civil.

| <i>Variáveis</i> | | <i>f</i> | <i>%</i> | <i>Média</i> | <i>DP</i> |
|----------------------------------|-----------------------------|------------|------------|--------------|-----------|
| Empresa | Saúde | 113 | 52,6 | | |
| | Tecnologia | 43 | 20,0 | | |
| | Atacado | 27 | 12,6 | | |
| | Indústria | 27 | 12,6 | | |
| | Banco | 5 | 2,3 | | |
| | Total | | 215 | 215 | |
| Sexo | Feminino | 161 | 74,9 | | |
| | Masculino | 54 | 25,1 | | |
| | Dados Ausentes | 0 | 0 | | |
| | Total | 215 | 100 | | |
| Escolaridade | Pós-graduação | 81 | 37,7 | | |
| | Ensino Superior Completo | 54 | 25,1 | | |
| | Ensino Médio Completo | 43 | 20,0 | | |
| | Ensino Superior Incompleto | 33 | 15,3 | | |
| | Ensino Médio Incompleto | 2 | 0,90 | | |
| | Ensino Fundamental Completo | 2 | 0,90 | | |
| | Dados Ausentes | 0 | 0 | | |
| Total | 215 | 100 | | | |
| Idade | | | | 33 anos | 7,8 |
| Tempo de Atuação no Cargo | | | | 61,56 meses | 55,3 |
| Estado Civil | Casado | 116 | 54 | | |
| | Solteiro | 85 | 39,5 | | |
| | Divorciado | 6 | 2,8 | | |
| | União Estável | 4 | 1,9 | | |
| | Viúvo | 3 | 1,4 | | |
| | Amasiado | 1 | 0,5 | | |
| | Dados Ausentes | 0 | 0 | | |
| Total | 215 | 100 | | | |

Nota. N=215

Dentre os participantes, 74,9% (161) relataram ser do sexo masculino e 25,1% (54) do sexo feminino. A amostra possui média de idade de 33 anos (DP=7,8), tendo 54% identificados como casados e 39,5% como solteiros.

O nível de escolaridade da amostra variou entre o ensino fundamental completo (0,2%) até a pós-graduação (37,7%), sendo pós-graduação a escolaridade predominante entre os sujeitos. Já o tempo de atuação no cargo variou de 6 a 365 meses, com média de 61,6 meses (DP=55,8).

É importante considerar que o número de participante desta pesquisa (215) atendeu a critérios definidos por Tabachnick e Fidell (2001) para testar preditores múltiplos por meio da análise de regressão múltipla, além do critério proposto por Pallant (2007).

Tabachnick e Fidell (2001) apresentam vários critérios para definição do número de participantes de um estudo de acordo com a quantidade de variáveis independentes. Tais critérios incluem:

a) Calcula-se o tamanho da amostra para procedimentos estatísticos como correlações e regressões múltiplas com mais de uma variável independente e uma variável dependente por meio da seguinte regra: $N \geq 50 + 8k$, onde N é o tamanho da amostra, e k , o número de variáveis independentes (VIs) do modelo. Considerando que, neste estudo há 6 VIs referente ao construto Políticas e Práticas de Recursos Humanos, e 4 VIs do construto Capital Psicológico, resultando em um total de 10 VIs, era necessária uma amostra mínima de 130 participantes para a realização desta pesquisa, pois $N \geq 50 + 8 \times 10$;

b) O número de participantes deve ser de $100 + m$ (onde m é o número de variáveis independentes), totalizando, portanto, 110 respondentes para este estudo;

Já Pallant (2007) sugere que a amostra deve corresponder a 15 casos por preditor; neste caso, como são 10 preditores, a amostra não poderia ser inferior a 150 casos.

Além disso, foi considerado também o cálculo *GPOWER* (efeito grande) o qual considerava como um número mínimo de participantes o total de 160.

5.3 Instrumentos

Para a coleta de dados da pesquisa foi utilizado um questionário composto pelo termo de consentimento, ficha de coleta de dados sóciodemográficos e três instrumentos validados e presentes na literatura nacional: Escala de Políticas e Práticas de RH – EPPRH (Demo, Neva, Nunes & Rozzett, 2014); Inventário de Capital Psicológico no Trabalho - ICPT (Siqueira, Martins, Lima, Agapito & Souza, 2014) e Escala de auto avaliação de Desempenho no trabalho (Queiroga, 2009), conforme Tabela 10.

- **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido:** o termo contemplou os objetivos da pesquisa, o que era esperado de cada participante, os instrumentos que seriam utilizados, a descrição de riscos e benefícios e ainda a importância do anonimato e o compromisso com o caráter confidencial dos dados (Anexo 1), estando conforme a Resolução 510/2016 do CNS;
- **Dados Demográficos:** contendo as seguintes perguntas: sexo, estado civil, data de nascimento, idade, idade, tipo da empresa (público ou privada) e tempo de atuação no cargo (Anexo 2);
- **Escala de Percepção de Políticas e Práticas de RH – EPPRH:** Esta escala validada por Demo et. al (2014), e contém 6 fatores, sendo composta por 32 itens, com escala de resposta de cinco itens que varia de 1 (discordo totalmente da afirmativa) a 5 (concordo totalmente com a afirmativa) (Anexo 3).

- **Inventário de Capital Psicológico no Trabalho – ICPT:** O Inventário de Capital Psicológico foi adaptada e validada para o Brasil por Siqueira, Martins e Sousa (2014), contendo 4 fatores e 12 itens, para os quais os participantes utilizarão, para respostas, uma escala de cinco pontos, tipo Likert, variando de 1 = discordo totalmente a 5 = 1 concordo totalmente (Anexo 4).
- **Escala de auto avaliação de Desempenho no Trabalho:** Esta escala foi validada por Queiroga (2009), contém dois fatores e é composta por 20 itens, cujas respostas deverão ser dadas através de uma escala de frequência de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre) para responder os itens (Anexo 5).

Tabela 10

Instrumentos utilizados na pesquisa

| Instrumento | Fatores | Número de itens | Alpha de Cronbach |
|---|--|------------------------|--------------------------|
| Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (Demo, et al., 2014) | Recrutamento e Seleção | 6 | 0,84 |
| | Envolvimento | 9 | 0,93 |
| | Treinamento, | 3 | 0,88 |
| | Desenvolvimento e Educação | 5 | 0,84 |
| | Condições de Trabalho | 5 | 0,86 |
| | Avaliação de Desempenho e Competências | 4 | 0,81 |
| Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (Siqueira, et al., 2014) | Esperança no Trabalho | 3 | 0,86 |
| | Resiliência no Trabalho | 3 | 0,87 |
| | Otimismo no Trabalho | 3 | 0,87 |
| | Eficácia no Trabalho | 3 | 0,87 |
| Escala de auto avaliação de Desempenho no Trabalho (Queiroga, 2009) | Desempenho Proativo | 11 | 0,88 |
| | Desempenho voltado para Tarefas | 9 | 0,82 |

5.4 Procedimentos de coleta de dados

Foram convidados a participar da pesquisa trabalhadores com vínculo formal em organizações privadas que possuíam o selo GPTW e que trabalhavam há mais de seis

meses. Por não se tratar de um diagnóstico organizacional, alguns voluntários foram abordados em locais públicos e outros convidados pelo RH de sua instituição. Para isto, os pesquisadores fizeram um convite formal ao responsável pela área de Gestão de Pessoas de empresas possuidoras do selo GPTW que divulgaram em seus sistemas interno de comunicação o convite voluntário de participação.

Como preconizado pela Resolução 510/210 CNS, aos participantes que aceitaram participar deste estudo foram explicados os objetivos, bem como a garantia do anonimato. Além disso, eles foram informados do caráter estritamente acadêmico desta pesquisa, e que suas participações eram voluntárias, podendo desistir de participar em qualquer momento. Foi solicitado que cada participante preenchesse o termo de consentimento livre e esclarecido (Anexo 1) em duas vias, sendo que uma via ficou com o participante e a outra foi arquivada pelo pesquisador. Cabe ressaltar que a via do pesquisador era destacada do questionário e arquivada em separado, não sendo possível relacionar o questionário ao seu respondente. Este procedimento teve o intuito de, além de resguardar a identidade do participante, deixá-lo à vontade para responder de forma espontânea.

Além disto, do questionário não constou o nome do participante nem da organização a qual ele está vinculado. Não havia ainda qualquer tipo de símbolos, marcas ou números que possibilitem, no futuro, identificar o participante e o questionário por ele preenchido, como forma de garantir riscos mínimos para os participantes. O local e o horário do preenchimento do questionário eram combinados entre o pesquisador e os sujeitos convidados anuentes.

5.5 Análise dos Dados

Os dados obtidos foram registrados em um banco de dados e analisados pelo Programa SPSS 22 (*Statistical Packpage of Social Science*).

A amostra foi descrita por meio da análise de frequências, médias e desvios-padrão enquanto as relações entre as variáveis foram verificadas através da correlação de Pearson e o modelo testado mediante análise de *Regressão Múltipla (método Enter)*. A fidedignidade das escalas para amostra do estudo foi verificada através do Alpha de Cronbach.

6. Resultados e Discussões

6.1 Confiabilidades das variáveis do estudo

Segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (2008), o coeficiente Alpha de Cronbach é um indicador consistente para a análise da confiabilidade de uma escala e, mesmo não havendo um padrão absoluto, valores de alpha iguais ou superiores a 0,70 refletem fidedignidade aceitável. Os índices de precisão dos instrumentos utilizados se mostraram satisfatórios, atingindo resultados superiores a 0,70, valor considerado por Hair, Anderson, Tatham e Black (2005) como ponto de corte para uma medida ser considerada confiável e precisa. A Tabela 11 apresenta a confiabilidade dos instrumentos para a amostra do estudo.

É importante destacar que, para esta pesquisa, optou-se em utilizar o Inventário de Capital Psicológico no Trabalho de forma unifatorial, uma vez que o Capital Psicológico é um recurso psicológico composto por quatro dimensões, as quais desenvolvem uma ligação sinérgica de forma a originar um construto de segunda ordem. Além disso, evidências relatam que o Capital Psicológico apresenta melhores resultados enquanto um fator de segunda ordem (Antunes et al, 2013; Vaz, 2013; Luthans et al, 2008).

Tabela 11

Índices de confiabilidade obtidos para a amostra em estudo.

| Nome do Instrumento e Autor | Fatores do Instrumento | Alfa de Cronbach |
|---|--|-------------------------|
| Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (Demo, et al., 2014) | Recrutamento e Seleção | 0,84 |
| | Envolvimento | 0,93 |
| | Treinamento Desenvolvimento e Educação | 0,87 |
| | Condições de Trabalho | 0,80 |
| | Avaliação de Desempenho e Competências | 0,85 |
| | Remuneração e Recompensas | 0,80 |
| Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (Siqueira, et al., 2014) | Unifatorial | 0,87 |
| Escala de auto avaliação de Desempenho no Trabalho (Queiroga, 2009) | Desempenho Proativo | 0,91 |
| | Desempenho voltado para Tarefa | 0,87 |

6.2. Análise descritiva dos dados

A tabela 12 contém as médias e os desvios-padrão das variáveis do estudo. Nela é possível observar que as variáveis condições de trabalho ($X=4,28$; $DP=0,60$), recrutamento e seleção ($X=4,03$; $DP=0,70$), treinamento, desenvolvimento e educação ($X=4,00$; $DP=0,80$), avaliação de Desempenho e competência ($X=3,89$; $DP=0,77$), envolvimento ($X=3,81$; $DP=0,76$) e remuneração e recompensas ($X=3,54$; $DP=0,88$) alcançaram média superior ao ponto médio da escala de respostas. Sendo assim, os resultados indicaram que os trabalhadores relataram perceber políticas e práticas de recursos humanos em suas organizações. Da mesma forma, a variável Capital Psicológico alcançou resultado superior ao ponto médio da escala de respostas, apresentando média

de 4,05 (DP=0,53), indicando que os mesmos percebem possuir altos índices de Otimismo, Resiliência, Auto Eficácia e Otimismo.

Por fim, as dimensões de Desempenho voltado para tarefa (X=4,50; DP=0,48) e Desempenho proativo (X=4,46; DP=0,44) alcançaram as maiores médias, as quais também são superiores ao ponto médio da escala de respostas. Esses resultados indicam que os trabalhadores avaliam favoravelmente a emissão de comportamentos dirigidos para execução das tarefas, bem como a respeito da emissão de comportamentos estratégicos direcionados ao cumprimento de metas da organização.

Tabela 12

Sumário das estatísticas descritivas entre as variáveis do estudo.

| Variáveis | Média | Desvio padrão | Mínimo | Máximo |
|---|--------------|----------------------|---------------|---------------|
| Recrutamento e Seleção | 4,03 | 0,70 | 1,00 | 5,00 |
| Envolvimento | 3,81 | 0,76 | 1,00 | 5,00 |
| Treinamento, Desenvolvimento e Educação | 4,00 | 0,80 | 1,00 | 5,00 |
| Condições de Trabalho | 4,28 | 0,60 | 1,00 | 5,00 |
| Avaliação de Desempenho e Competências | 3,89 | 0,77 | 1,00 | 5,00 |
| Remuneração e Recompensas | 3,54 | 0,88 | 1,00 | 5,00 |
| Capital Psicológico | 4,05 | 0,53 | 1,75 | 5,0 |
| Desempenho Proativo | 4,50 | 0,48 | 3,00 | 5,00 |
| Desempenho voltado para Tarefas | 4,46 | 0,44 | 3,00 | 5,00 |

6.3. Correlação entre as variáveis do estudo

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados da correlação de Pearson, os quais contém os índices de correlação calculados entre os escores médios das variáveis de Políticas e Práticas de Recursos Humanos, Capital Psicológico, Desempenho no trabalho, bem como variáveis sociodemográficas como idade, escolaridade e tempo de cargo.

De acordo com Dancey e Reidy (2006) o propósito de se fazer uma análise de correlação é descobrir se existe um relacionamento entre as variáveis e, também, determinar a direção do relacionamento, se é positivo ou negativo, assim como a força ou magnitude do relacionamento entre as variáveis.

Ainda no que tange à orientação adotada na descrição da magnitude das correlações entre as variáveis, os autores classificam os intervalos característicos a cada tipo de correlação especificando-os da seguinte forma: correlações abaixo de 0,40 como fracas, as correlações entre de 0,40 a 0,49 como moderadas e as acima de 0,50 são consideradas correlações fortes.

A Tabela 13 apresenta os coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as variáveis do estudo, onde é possível identificar a existência de correlações positivas e negativas entre as variáveis do estudo, com coeficientes significativos que variam de 0,157 a 0,811.

Desempenho proativo mantém correlações positivas e de fraca intensidade com as Políticas e Práticas de Recursos Humanos: recrutamento e seleção ($r = 0,240$; $p < 0,01$), envolvimento ($r = 0,304$; $p < 0,01$), treinamento, desenvolvimento e educação ($r = 0,209$; $p < 0,01$), condições de trabalho ($r = 0,217$; $p < 0,01$), avaliação de Desempenho e competências ($r = 0,189$; $p < 0,01$), remuneração e recompensa ($r = 0,165$; $p < 0,05$).

Além disso, mostrou correlação positiva moderada com o Capital Psicológico ($r = 0,471$; $p < 0,01$). Desta forma, existe uma relação entre as percepções de comportamentos voltados estrategicamente para o alcance de metas da organização e a percepção de políticas e práticas bem estruturadas no ambiente de trabalho, assim como a percepção da existência de capacidade psicológica positiva capaz de gerar maior esforço, motivação e perseverança no Desempenho dentro das organizações.

A existência de uma correlação positiva e de forte intensidade entre o Desempenho proativo e o Desempenho voltado para tarefa ($r = 0,811$; $p < 0,01$) pode ser justificada no fato de ambos serem dimensões diferentes de um mesmo construto (Desempenho no trabalho), sendo um voltado para o alcance dos objetivos e metas institucionais e o outro voltado para a realização das tarefas de uma determinada função.

Da mesma forma, o Desempenho voltado para a tarefa também mantém correlações positivas e de baixa intensidade com as Políticas e Práticas de Recursos Humanos: recrutamento e seleção ($r = 0,192$; $p < 0,01$), envolvimento ($r = 0,256$; $p < 0,01$), treinamento, desenvolvimento e educação ($r = 0,161$; $p < 0,05$), condições de trabalho ($r = 0,250$; $p < 0,01$), avaliação de Desempenho e competências ($r = 0,178$; $p < 0,01$) e remuneração e recompensa ($r = 0,165$; $p < 0,01$), o que significa que a percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos bem estruturadas estão associadas a percepção de execução eficaz de tarefas no ambiente de trabalho. Além disso, o Desempenho voltado para tarefas mantém correlações positivas e moderadas com o Capital Psicológico ($r = 0,401$; $p < 0,01$), indicando a associação entre executar bem as tarefas e a presença das forças e virtudes do Capital Psicológico (auto eficácia, otimismo, esperança e resiliência).

Tabela 13

Coefficientes de correlação (*r* de Pearson) entre as variáveis do estudo.

| Variáveis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|----|
| 1. Idade | 1 | | | | | | | | | | | |
| 2. Escolaridade | 0,116 | 1 | | | | | | | | | | |
| 3. Tempo de Cargo | 0,396** | 0,172* | 1 | | | | | | | | | |
| 4. Recrutamento e Seleção | -0,007 | -0,023 | -0,024 | 1 | | | | | | | | |
| 5. Envolvimento | -0,061 | 0,004 | -0,103 | 0,744** | 1 | | | | | | | |
| 6. Treinamento, Desenvolvimento e Educação | -0,085 | -0,044 | -0,109 | 0,589** | 0,787** | 1 | | | | | | |
| 7. Condições de Trabalho | -0,078 | 0,051 | -0,119 | 0,551** | 0,648** | 0,618** | 1 | | | | | |
| 8. Avaliação de Desempenho e Competência | -0,001 | -0,018 | -0,74 | 0,597** | 0,742** | 0,702** | 0,606** | 1 | | | | |
| 9. Remuneração e Recompensa | -0,039 | -0,104 | -0,089 | 0,574** | 0,677* | 0,632** | 0,517** | 0,693** | 1 | | | |
| 10. Desempenho Proativo | 0,023 | -0,023 | 0,000 | 0,240** | 0,304** | 0,209** | 0,217** | 0,189** | 0,165* | 1 | | |
| 11. Desempenho para Tarefa | -0,036 | -0,131 | -0,070 | 0,192** | 0,256** | 0,161* | 0,250** | 0,178** | 0,132 | 0,811** | 1 | |
| 12. Capital Psicológico | -0,157* | -0,025 | -0,096 | 0,354** | 0,444** | 0,369** | 0,354** | 0,389** | 0,401** | 0,471** | 0,401* | 1 |

Nota. TD&E= Treinamento, Desenvolvimento e Educação; n= 215;

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$.

O Capital Psicológico, por sua vez, correlaciona-se de forma negativa e de fraca intensidade com a variável idade ($r = -0,157$; $p < 0,05$) e de forma positiva de intensidade moderada com as seguintes Políticas e Práticas de Recursos Humanos: recrutamento e seleção ($r = 0,354$; $p < 0,01$), treinamento, desenvolvimento e educação ($r = 0,369$; $p < 0,05$), condições de trabalho ($r = 0,354$; $p < 0,01$), avaliação de Desempenho e competências ($r = 0,389$; $p < 0,01$), remuneração e recompensa ($r = 0,401$; $p < 0,01$) e envolvimento ($r = 0,444$; $p < 0,01$). Portanto, trabalhadores que apresentam alto índice de otimismo, esperança, resiliência e auto eficácia, percebem também a existência de Políticas e Práticas de Recursos Humanos em suas organizações.

Para testar o poder da mediação do Capital Psicológico na relação entre Políticas e Práticas de Recursos Humanos e Desempenho no Trabalho, os dados coletados foram analisados por meio de Regressão Linear Múltipla (*Method Enter*). Segundo Pasquali (2015), este método analisa simultaneamente todas as variáveis em blocos e apresenta os resultados em tabela única, na qual consta os valores de R^2 e beta (β).

Neste estudo, todas as correlações obtidas apresentaram resultados abaixo de 0,90, sendo adequado, portanto, a utilização de Regressão Múltipla como instrumento de verificação do efeito mediador de Capital Psicológico sobre a relação entre a percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos e auto avaliação de Desempenho.

Esta análise foi dividida em dois blocos, sendo o primeiro referente à mediação do Capital Psicológico na relação entre Políticas e Práticas de Recursos Humanos ao Desempenho proativo e a segunda ao Desempenho voltado à tarefa.

6.4.1 Mediação do Capital Psicológico na relação entre PPGP e Desempenho Proativo.

Com o propósito de atender ao primeiro critério de mediação proposto por Baron e Kenny (1986), inicialmente foram realizadas análises a fim de identificar se a variável independente prediz a variável dependente de forma significativa, ou seja, verificar se percepções de Políticas e Práticas de Recursos Humanos são preditoras da percepção de Desempenho proativo no trabalho.

Os testes de modelo demonstraram que as Políticas e Práticas de Recursos Humanos explicam em 10% o Desempenho proativo ($R^2=0,10$; $p<0,01$). Além disso, foi possível identificar que, conforme a Tabela 14, dentre todas as Políticas e Práticas de Recursos Humanos, apenas a política Envolvimento se mostrou significativa para o Desempenho proativo ($\beta=0,37$; $p<0,01$).

Tabela 14

Coeficientes de predição Políticas e Práticas de Recursos Humanos sobre Desempenho Proativo

| Variável critério | Preditores (PPGP) | β | p |
|---------------------|---|--------------|----------------|
| Desempenho Proativo | Recrutamento e Seleção | 0,040 | 0,693 |
| | Envolvimento | 0,370 | 0,008** |
| | Treinamento, Desenvolvimento e Educação | -0,071 | 0,535 |
| | Condições de Trabalho | 0,066 | 0,469 |
| | Avaliação de Desempenho e competências | -0,063 | 0,567 |
| | Remuneração e Recompensas | -0,058 | 0,554 |

Nota. PPGP= Percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

** $. P < 0,01$; * $. P < 0,05$

Sendo assim, a Política de Envolvimento pode ser considerada, então, a única regressora de Desempenho proativo, uma vez que sozinha explica 9,2% da variável (Tabela 15). Ou seja, os resultados indicam que quando os colaboradores percebem políticas e práticas de incentivo à criação de vínculo afetivo com seus colaboradores, de forma a contribuir para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, participação e comunicação, mais perceberão comportamentos realizados no ambiente de trabalho direcionados de forma estratégica ao alcance das metas organizacionais.

Por fim, uma nova regressão foi realizada, para verificar a força da predição apenas da variável envolvimento sobre a variável Desempenho proativo, a qual apresentou uma explicação de 9% do modelo ($\beta = 0,3044$; $p < 0,001$), conforme apresentado na Tabela 15.

Tabela 15

Coeficientes de predição de Envolvimento sobre Desempenho Proativo

| Variável critério | Preditor | R ² modelo | β | <i>p</i> |
|---------------------|--------------|-----------------------|---------|----------|
| Desempenho Proativo | Envolvimento | 0,092 | 0,304 | 0,001** |

**. $P < 0,01$; *. $P < 0,05$

O segundo critério de mediação consiste em testar se a variável mediadora Capital Psicológico prediz a variável dependente Desempenho proativo de forma significativa. Os resultados desta regressão, apresentados na Tabela 16, demonstram que o índice de explicação da variável Capital Psicológico é 22% do modelo ($\beta = 0,47$; $p < 0,01$).

Tabela 16

Coeficientes de predição de Capital Psicológico sobre Desempenho Proativo

| Variável critério | Preditor | R ² modelo | β | <i>p</i> |
|---------------------|---------------------|-----------------------|---------|----------|
| Desempenho Proativo | Capital Psicológico | 0,22 | 0,47 | 0,001** |

**. $P < 0,01$; *. $P < 0,05$

Desta forma, infere-se que quanto mais os empregados percebem-se possuidores de auto eficácia para alcançar o sucesso em tarefas desafiadores, otimismo sobre o sucesso agora e no futuro, esperança para alcançar os resultados esperados e resiliência para suportar as adversidades, mais se identificam como possuidores de comportamentos direcionados de forma estratégica para o alcance das metas da empresa. Estes resultados reforçam o conceito apresentado por Luthans, Youssef e Avolio (2007), onde os autores destacam que o Capital Psicológico é um fator chave para a vantagem competitiva das organizações.

O terceiro passo consistiu em testar se a variável antecedente Políticas e Práticas de Recursos Humanos prediz a variável mediadora Capital Psicológico de forma significativa. Os testes de modelo demonstraram que as políticas e prática de gestão de pessoas explicam 22% do modelo ($p < 0,01$). Da mesma forma, a única variável que se mostrou significativamente explicativa também foi a política Envolvimento ($\beta = 0,25$; $p = 0,05$), conforme apresentado na Tabela 17.

Tabela 17

Coeficientes de predição de Percepções de Políticas e Práticas de Recursos Humanos sobre Capital Psicológico

| Variável critério | Preditores (PPGP) | β | p |
|---------------------|---|-------------|--------------|
| Capital Psicológico | Recrutamento e Seleção | 0,01 | 0,92 |
| | Envolvimento | 0,25 | 0,05* |
| | Treinamento, Desenvolvimento e Educação | -0,02 | 0,85 |
| | Condições de Trabalho | 0,08 | 0,33 |
| | Avaliação de Desempenho e competências | 0,05 | 0,62 |
| | Remuneração e Recompensas | 0,16 | 0,08 |

Nota. PPGP = Percepções de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.

** . $P < 0,01$; * . $P < 0,05$

Por fim, uma nova regressão foi realizada, para verificar a força da predição apenas da variável envolvimento sobre a variável Capital Psicológico, a qual apresentou uma explicação de 20% do modelo ($\beta = 0,44$; $p < 0,001$), conforme apresentado na Tabela 18.

Tabela 18

Coeficientes de predição de Envolvimento (PPGP) sobre Capital Psicológico

| Variável critério | Preditor | R ² modelo | β | <i>p</i> |
|---------------------|---------------------|-----------------------|---------|----------|
| Capital Psicológico | Envolvimento (PPGP) | 0,20 | 0,44 | 0,001** |

Nota. PPGP = Percepções de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.

***p* < 0,01; **p* < 0,05

Sendo assim, é possível identificar que quanto mais os empregados percebem as práticas de envolvimento, mais percebem também possuidores de um estado psicológico positivo, no qual se associam quatro categorias de crenças (Auto Eficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência), as quais relacionam-se de forma conjunta e sinérgica, dando origem a um construto de segunda ordem denominado Capital Psicológico.

Confirmadas as condições prévias propostas por Baron e Kenny (1986), seguiu-se o teste de mediação. Para tal, testou-se o papel mediador do Capital Psicológico entre as percepções de Políticas e Práticas de Recursos Humanos e auto avaliação de Desempenho proativo. Para realização do teste de mediação, somente as variáveis que se mostraram significativas na explicação de Desempenho proativo foram mantidas no modelo. Assim, foi considerado, no teste do modelo, apenas a variável Envolvimento pertencente à percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.

Conforme postulam Baron e Kenny (1986), a existência de mediação se confirma quando ao inserir o segundo bloco de variáveis, composto pelas variáveis explicativas mais as variáveis mediadoras, o R² para a variável critério aumenta e a magnitude da determinação entre as variáveis (β) diminui.

Para a variável dependente Desempenho proativo, foram constituídos 2 blocos, sendo o primeiro composto pela variável explicativa envolvimento e o segundo pela adição da variável mediadora Capital Psicológico (Tabela 19).

Tabela 19

Teste de mediação de Capital Psicológico entre Envolvimento (PPGP) e Desempenho Proativo

| Variável critério | Variáveis Independentes | β | p | R^2 modelo | p |
|---------------------|-------------------------------------|----------------|------------------|--------------|---------|
| Desempenho Proativo | Envolvimento | 0,304 | 0,001** | 0,092 | 0,001** |
| | Envolvimento Capital Psicológico | 0,118 0,419 | 0,081 0,001** | 0,233 | |

**. $p < 0,01$; *. $p < 0,05$

Analisando os dados da Tabela 19, nota-se uma redução na magnitude de determinação entre as variáveis predictoras Envolvimento e critério Desempenho Proativo na presença da mediadora Capital Psicológico. Observa-se que os valores absolutos dos coeficientes Beta foram reduzidos de 0,304 para 0,118. Além disso, também é possível observar um aumento do R^2 modelo de 0,092 para 0,233. Desta forma, para os modelos testados, confirmou-se a mediação da variável Capital Psicológico na relação entre o Envolvimento (PPRH) e Desempenho Proativo. Além disso, é importante destacar que a contribuição do Capital Psicológico é tão significativa que a contribuição do envolvimento deixa de ser significativa, embora o modelo com ambos seja significativo.

Desta forma, é possível identificar que os trabalhadores de empresas GPTW que percebem Políticas e Práticas de envolvimento nas organizações e são possuidores de índices elevados de Capital Psicológico (composto por elevados níveis de otimismo, auto eficácia, resiliência e esperança) são aqueles que mais relatam comportamentos direcionados de forma estratégica para o alcance das metas da organização. Ou seja, a determinação na relação entre percepção de PPGP e percepção de Desempenho proativo aumenta na presença de percepção de Capital Psicológico nos colaboradores das empresas GPTW.

6.4.2 Mediação do Capital Psicológico na relação entre PPGP e Desempenho de Tarefas.

Inicialmente, para identificar se a variável antecedente prediz a variável critério de forma significativa, foi analisado se as percepções de Políticas e Práticas de Recursos Humanos são preditoras de auto avaliação de Desempenho no trabalho, porém neste caso para a dimensão de Desempenho de tarefas.

A partir da análise de regressão múltiplas, foi possível constatar as Políticas e Práticas de Recursos Humanos explicam em 9% o Desempenho de tarefas ($R^2=0,09$; $p<0,01$). Além disso, assim como identificada no modelo de Desempenho proativo, nem todas as políticas demonstraram-se significativas para o Desempenho de tarefas, com exceção da Política de Envolvimento ($\beta=0,31$; $p<0,05$) e das Condições de Trabalho ($\beta=0,18$; $p<0,05$), conforme apresentado na Tabela 20.

Tabela 20

Coeficientes de predição Políticas e Práticas de Recursos Humanos sobre Desempenho Proativo

| Variável critério | Preditores (PPGP) | β | p |
|-----------------------|---|-------------|--------------|
| Desempenho de Tarefas | Recrutamento e Seleção | -0,02 | 0,83 |
| | Envolvimento | 0,31 | 0,03* |
| | Treinamento, Desenvolvimento e Educação | -0,13 | 0,27 |
| | Condições de Trabalho | 0,18 | 0,05* |
| | Avaliação de Desempenho e competências | -0,01 | 0,95 |
| | Remuneração e Recompensas | -0,07 | 0,50 |

Nota. PPGP= Percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

** $. P< 0,01$; * $. P< 0,05$

A partir de uma nova análise, identificou-se que juntas, as políticas de Envolvimento e Condições de Trabalho explicaram 7,8% o de Desempenho de tarefa, porém, utilizando a regressão linear múltipla (*Method Enter*) porém, nenhum das variáveis demonstrou significância, conforme identificado na Tabela 21.

Tabela 21

Coefficientes de predição de Envolvimento e Condições de Trabalho sobre Desempenho de Tarefa (*Method Enter*)

| Variável critério | Preditor | β | p | R ² modelo | p |
|----------------------|--------------|---------|-------|-----------------------|---------|
| Desempenho de Tarefa | Envolvimento | 0,094 | 0,062 | 0,078 | 0,001** |
| | Condições de | 0,103 | 0,096 | | |
| | Trabalho | | | | |

** $. P < 0,01$; * $. P < 0,05$

Em seguida, o modelo com as políticas Envolvimento e Condições de Trabalho foi submetido à uma nova regressão utilizando o método *Stepwise*, para verificar a contribuição de cada uma das variáveis de modo individual com o Desempenho de Tarefa, onde foi possível identificar significância apenas para a Política de Envolvimento ($R^2 = 0,06$; $p < 0,001$), conforme demonstrado na Tabela 22.

Tabela 22

Coefficientes de predição de Envolvimento e Condições de Trabalho sobre Desempenho de Tarefa (*Method Stepwise*)

| Variável critério | Preditor | β | p |
|----------------------|--------------|---------|---------|
| Desempenho de Tarefa | Envolvimento | 0,149 | 0,001** |
| | Condições de | 0,145 | 0,096 |
| | Trabalho | | |

** $. P < 0,01$; * $. P < 0,05$

Portanto, os resultados indicam que quando os empregados percebem políticas e práticas desenvolvidas pela organização com o objetivo de incentivar à criação de vínculo afetivo com seus colaboradores, mais perceberão comportamentos realizados no ambiente de trabalho direcionados a garantir a execução das tarefas propostas.

O terceiro passo consistiu em testar se a variável antecedente Políticas e Práticas de Recursos Humanos prediz a variável mediadora Capital Psicológico de forma significativa, conforme já apresentado na Tabela 17.

Em sequência, novos testes foram realizados para verificar a o segundo critério de mediação demonstrou que a variável mediadora Capital Psicológico explicou 16% do modelo da variável dependente Desempenho de Tarefa ($\beta = 0,401$; $p < 0,01$), conforme exemplificado na Tabela 23.

Tabela 23

Coeficientes de predição de Capital Psicológico sobre Desempenho Proativo

| Variável critério | Preditor | R ² modelo | β | p |
|----------------------|---------------------|-----------------------|---------|---------|
| Desempenho de Tarefa | Capital Psicológico | 0,161 | 0,401 | 0,001** |

** . $P < 0,01$; * . $P < 0,05$

Sendo assim, os resultados demonstraram que quanto mais os empregados percebem-se como possuidores de Capital Psicológico, ou seja, altos índices de esperança, otimismo, capacidade de suportar as pressões do dia-a-dia e de alcançar seus objetivos, mais se identificam também como possuidores de comportamentos direcionados para a execução de suas funções.

Estes resultados vão ao encontro da literatura ao apresentar diferentes exemplos que também demonstraram empiricamente a relação entre Desempenho e Capital

Psicológico (Avey et. Al., 2010; Gomide Jr., Santos & Oliveira, 2017; Luthans, Avey & Patera, 2008; Luthans & Youssef-Morgan, 2007).

Portanto, os resultados comprovaram a predição da variável Capital Psicológico com o Desempenho Proativo e também com o Desempenho de tarefa. É importante considerar que tal resultado encontra respaldo teórico, uma vez que, de acordo com Luthans e Youssef-Morgan (2017), um conjunto de premissas devem ser respeitados ao considerar construtos pertencentes ao Comportamento Organizacional Positivo, como o caso do Capital Psicológico. Para o autor, é preciso que haja capacidade de afetar positivamente o rendimento laboral do trabalhador.

Além disso, resultados de pesquisas existentes apontam relações positivas significativas entre o Capital Psicológico e várias medidas de Desempenho de colaboradores, seja elas através de auto avaliação, avaliação de supervisores ou avaliações objetivas (Avey et al, 2011; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Por fim, foi realizado o teste da mediação, para identificar o papel mediador do Capital Psicológico entre o Envolvimento e de Desempenho de tarefa. Desta forma, também foram constituídos 2 blocos para a variável Desempenho de tarefa, sendo o primeiro composto somente pela variável Envolvimento e o segundo pela adição da variável mediadora Capital Psicológico, conforme apresentado na Tabela 24.

A partir dos resultados obtidos, observa-se a mediação da variável Capital Psicológico na relação entre o Envolvimento (PPGP) e o Desempenho de Tarefa, uma vez que houve redução nos valores dos coeficientes Beta de 0,256 para 0,097, bem como um aumento do R^2 do modelo de 0,066 para 0,169. Além disso, assim como no Desempenho proativo, é importante destacar que a contribuição do Capital Psicológico é

tão significativa que a contribuição do Envolvimento deixa de ser significativa para o Desempenho de tarefa, embora o modelo com ambas seja significativo.

Tabela 24

Teste de mediação de Capital Psicológico entre Envolvimento (PPGP) e Desempenho de Tarefa

| Variável critério | Variáveis Independentes | β | p | R^2 modelo | p |
|----------------------|-------------------------|---------|---------|--------------|---------|
| Desempenho de Tarefa | Envolvimento | 0,256 | 0,001** | 0,066 | 0,001** |
| | Capital Psicológico | 0,358 | 0,001** | 0,169 | |

** $. P < 0,01$; * $. P < 0,05$

Portanto, foi possível identificar que, em ambos os blocos de percepção de Desempenho no trabalho apresentados, seja Desempenho proativo ou Desempenho de tarefa, há mediação do Capital Psicológico apenas para a percepção de Políticas e Práticas de Envolvimento nas empresas GPTW.

É consenso entre diferentes autores o impacto das Políticas e Práticas de Recursos Humanos sobre o Desempenho no Trabalho, como é o caso do estudo desenvolvido por Menezes, Wood e Gelade (2010), que demonstrou o efeito favorável de práticas de gestão de pessoas na performance das organizações. Além disso, Guest e Conway (2011) comprovaram a associação entre o uso de práticas de gestão de pessoas, maior efetividade organizacional e melhorias em diversos indicadores de Desempenho. Da mesma forma, Katou (2012) demonstrou empiricamente que Políticas e Práticas de Recursos Humanos têm efeito positivo sobre o Desempenho organizacional avaliado por meio de atitudes (satisfação, comprometimento, motivação) e comportamentos (faltas, volume de negócio, disputas) dos empregados.

Porém, em contrapartida, neste estudo, apenas a política Envolvimento apresentou explicação significativa, seja para o modelo de Desempenho proativo seja para o Desempenho.

De acordo com Siqueira (2008), Envolvimento com o trabalho foi originalmente definido por Lodahl e Kejner em 1965 como o grau em que o Desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima. Desta forma, é possível identificar que o Envolvimento com o trabalho se constitui como um construto já estruturado de forma isolada e consolidado na literatura, independente de pertencer ou não em um conjunto de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. De acordo com os autores, na própria definição de Envolvimento com o trabalho é possível identificar sua relação com o Desempenho, o que confirmam as constatações encontradas nesta pesquisa.

Portanto, faz-se relevante destacar a importância da Política de Envolvimento, conceituada por Demo, et. al. (2014) como uma proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.

Estudos, como o desenvolvido por Martins e Demo (2014), Sá e Demo (2014) já apontaram a importância da Política de Envolvimento, ao investigarem a relação entre as políticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho. Os autores concluíram que o envolvimento, diante das demais políticas e práticas, era o que mais afetava positivamente os colaboradores, demonstrando que o bem-estar pode ser explicado, em grande parte, através dos empenhos das empresas em envolver seus empregados. Além disso, os resultados demonstraram que, em contrapartida, quanto menos envolvimento houver, mais os funcionários se sentirão insatisfeitos e infelizes com o trabalho.

Estudos de Demo, Martins e Roure (2013), em uma livraria do Distrito Federal, também comprovaram que a Política de Envolvimento é a melhor preditora do comprometimento organizacional afetivo, da satisfação no trabalho com chefia e da satisfação no trabalho com a natureza do trabalho, uma vez que através dos resultados foi possível concluir que existe uma maior identificação com os objetivos e valores da organização, bem como satisfação com os gestores e interesse pelas tarefas a serem executadas por parte dos colaboradores, à medida que os mesmos percebem práticas de envolvimento em suas organizações.

Além disso, Horta, Demo e Roure (2012) identificaram, através de um estudo em uma multinacional, que os gestores de uma organização devem concentrar seus esforços nas políticas de envolvimento e recompensas para aumentar a confiança na organização e o bem-estar no trabalho.

9. Conclusão

Esta pesquisa buscou, em seu objetivo geral, avaliar as relações existentes entre a percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos e o Desempenho no trabalho, sendo esta relação mediada pelo Capital Psicológico, em colaboradores de empresas privadas reconhecidas com o selo *Great Place to Work*. Foi proposto um modelo de investigação no qual o Desempenho no trabalho é explicado pela percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos e quando na presença do Capital Psicológico, aumenta-se a variância da explicação da percepção dos colaboradores referente às Políticas e Práticas de Recursos Humanos.

O modelo de investigação proposto se confirmou para a mediação do Capital Psicológico na relação entre a percepção de Política e Prática de Envolvimento e a percepção de Desempenho no trabalho em trabalhadores de empresas certificadas como

GPTW, tanto na dimensão Desempenho proativo quanto na dimensão Desempenho de tarefa, visto que as análises foram feitas de forma isolada, uma vez que cada um deles apresentam objetivos diferentes.

Sendo assim, este estudo apresenta uma nova contribuição ao destacar a importância da Política Envolvimento em relação às demais Políticas e Práticas de Recursos Humanos. A partir dos resultados apresentados, é possível afirmar que para essa amostra de empresas certificadas como possuidoras do selo *Great Place to Work*, ou seja, empresas que foram reconhecidas como um bom lugar para se trabalhar, a percepção de políticas e práticas organizacionais voltadas para o envolvimento dos colaboradores contribuem de forma significativa na auto avaliação favorável referente ao Desempenho no trabalho, seja por comportamentos direcionados para a execução das tarefas pertinente às suas funções ou por comportamentos direcionados de forma estratégica ao cumprimento das metas da organização.

Neste sentido, os gestores devem lançar um novo olhar para o planejamento e a implantação de Políticas e Práticas de envolvimento efetivas, bem como estratégias para promover o aumento no Capital Psicológico dos trabalhadores uma vez que, juntos, ambos contribuem para a melhoria da percepção de Desempenho, sendo possível supor que haverá, conseqüentemente, contribuição para a melhoria dos resultados organizacionais e a contribuição para a manutenção das organizações em um ambiente competitivo.

Demo, Fogoça, Fernandes e Sá (2015) afirmam que há uma lacuna na literatura no que tange ao estudo da Política de Envolvimento, uma vez que as pesquisas relacionadas a ela representavam aproximadamente apenas 2% da literatura de Políticas e Práticas de Recursos Humanos existente. A autora ressalta também que o envolvimento

é investigado na maioria dos estudos como atitudes do empregado e não como política da organização.

Portanto, apesar de não ser o objetivo principal desta pesquisa o estudo da Política de Envolvimento, os resultados encontrados puderam contribuir para suprir esta lacuna na literatura ao apresentarem a importância deste construto no modelo proposto.

Além disso, Siqueira (2008) ressalta que o envolvimento com o trabalho proporciona implicações positivas tanto para o indivíduo quanto para a organização na qual ele trabalha, uma vez que o indivíduo experimenta sensações agradáveis de plena realização de suas potencialidades ao executar atividades de trabalho que incluam desafios que exigem habilidades especiais para a conclusão de tarefas, bem como ao conseguir alcançar metas pessoais e profissionais.

Sendo assim, a partir dos resultados encontrados, é possível supor que os colaboradores percebem um melhor Desempenho no trabalho quando percebem que a organização possui Políticas e Práticas que possibilitem aos colaboradores experimentarem sensações positivas no alcance de metas e no término da execução de determinadas tarefas, quando os colaboradores possuem um fator psicológico positivo composto por aspectos como (1) ter auto eficácia ao colocar os esforços necessários para a conquista de sucesso em tarefas árduas; (2) fazer atribuições positivas (otimistas) sobre ter sucesso agora e no futuro; (3) apresentar perseverança na busca de metas (esperança) e mudar os caminhos, quando necessário, para atingir os objetivos; (4) e quando na presença de problemas e adversidades, ter resiliência para alcançar o sucesso.

Após identificado a importância da Política de Envolvimento no Desempenho no trabalho, recomenda-se que demais estudos repliquem o teste de mediação, com diferentes variáveis e amostras, de forma a dar continuidade e ampliar a literatura. Além

disso, sugere-se também como agenda de pesquisa a comparação entre resultados encontrados em empresas certificadas como GPTW e empresas não possuidoras desta certificação.

A partir deste estudo, conclui-se que foi possível conhecer como os colaboradores de empresas reconhecidas como uma referência de ambiente de trabalho percebem as Políticas e Práticas de Recursos Humanos de suas organizações, bem como seu próprio Desempenho. O estudo possibilitou, ainda, conhecer a percepção dos níveis de Capital Psicológico dos participantes.

A escolha em delimitar a pesquisa apenas com empresas já reconhecidas publicamente como GPTW, ou seja, avaliadas como referência no mercado por suas práticas de gestão de pessoas, se justificou no fato de que esperava-se encontrar elevados índices de percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos, hipótese esta que se confirmou, uma vez que a menor média encontrada nas seis diferentes políticas e práticas foi de 3,81, em uma escala *likert* que variava de 1 a 5.

Da mesma forma, por trabalharem em empresas avaliadas como possuidoras de eficientes políticas e práticas de recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação, envolvimento, condições de trabalho, avaliação de Desempenho e competências, bem como remuneração e recompensas, era possível considerar que os resultados referentes à auto avaliação de Desempenho também fossem acima da média, o que também se confirmou, sendo a média do Desempenho proativo 4,5 e do Desempenho de tarefa 4,46 ao utilizar uma escala tipo *likert* que variava de 1 a 5.

Observou-se ainda na amostra que os colaboradores se percebem como possuidores de Capital Psicológico elevado, o que significa que eles se identificam como

otimistas, auto eficazes, resilientes e esperançosos, apresentando média 4,05, também em uma escala tipo *likert* que variava de 1 a 5.

Sendo assim, uma primeira contribuição deste trabalho está em demonstrar empiricamente aos gestores de pessoas a importância de desenvolverem em suas organizações políticas e práticas que promovam o envolvimento dos colaboradores com o trabalho, uma vez que, a partir dos resultados foi possível identificar o envolvimento como preditor de Desempenho, seja ele específico e voltado para a entrega das tarefas do setor ou mais abrangente, como forma de alcance das metas e objetivos propostos pela organização.

Além disso, uma segunda contribuição desta pesquisa é a comprovação empírica do Capital Psicológico como regressor de Desempenho no trabalho. Esta evidência pode contribuir para a adoção de práticas instituídas voltadas à atração de profissionais com elevado Capital Psicológico, além de incentivar a realização de programas de capacitação sobre o tema em questão, uma vez que consenso entre os autores que o Capital Psicológico pode ser modificado pela experiência e desenvolvido através de treinamentos no contexto de trabalho.

Por fim, este trabalho possibilitou preencher uma lacuna de pesquisa, visto que não foram encontrados estudos que utilizaram o Capital Psicológico como mediador entre Percepção de Políticas e Práticas de Recursos e Percepção de Desempenho no Trabalho. Sendo assim, o estudo demonstrou empiricamente a mediação do Capital Psicológico na relação entre a percepção da Política e Prática Envio e Desempenho no trabalho. Mais do que isso, essa mediação foi demonstrada em empresas reconhecidas e certificadas como um excelente lugar para se trabalhar (GPTW), o que também possibilita preencher

uma nova lacuna de pesquisa, visto a ausência de estudos realizadas com amostras de empresas consideradas como referência em suas Políticas e Práticas de gestão de pessoas.

Considerando o caráter exploratório do estudo, sugere-se que as relações encontradas sejam reanalisadas através de técnica estatística confirmatória específica (Análise de Equações Estruturais – *AEE*). Como agenda de pesquisa, sugere-se novas investigações do modelo proposto, com o objetivo de investigar as influências das Políticas e Práticas de Recursos Humanos sobre o Desempenho de colaboradores em outras instituições, sejam públicas ou privadas. Ademais, recomenda-se que sejam utilizadas diferentes ferramentas para investigação do Desempenho no trabalho, as quais podem variar desde dados brutos, avaliação do gestor ou outras ferramentas de auto avaliação. Além disso, recomenda-se que demais estudos repliquem o teste de mediação, com diferentes variáveis e amostras, de forma a dar continuidade e ampliar a literatura.

É importante destacar também que este trabalho, além de apresentar contribuições teóricas para possíveis lacunas na literatura, oferece aos gestores de pessoas evidências que podem contribuir para tomada de decisões, ou seja, prática baseada em evidência.

Ou seja, esta pesquisa com colaboradores pertencentes a organizações referenciadas e certificadas como melhores empresas para se trabalhar fornece aos profissionais de recursos humanos resultados que poderão auxiliá-los na implantação ou adequação de suas Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como forma de alcançar vantagem competitiva para diferentes organizações.

Ademais, as escalas utilizadas neste estudo apresentam-se como ferramentas adequadas e validadas, as quais podem e devem ser utilizadas pelos profissionais de recursos humanos para pesquisas internas com seu quadro de colaboradores, visto que muitas das vezes os gestores de pessoas desenvolvem questionários próprios, os quais não

possuem validação empírica e teórica e, desta forma, podem apresentar resultados distorcidos e que não são confiáveis para tomada de decisões.

Apesar da coleta de dados, análise e discussão dos resultados desta pesquisa terem sido realizados em Julho de 2019, a conclusão deste trabalho foi escrita em período de pandemia devido à contaminação em escala global causada pelo COVID-19. Neste novo contexto, os gestores de pessoas foram desafiados a buscar alternativas rápidas e eficazes que auxiliassem na garantia da sobrevivência das organizações a partir do diferencial estratégico que elas possuíam: seus colaboradores. Mas para isso, era preciso também acolher as angústias, medos e ansiedades dos trabalhadores.

Diante deste contexto, na experiência profissional deste autor, foi possível levar para a prática de gestão de pessoas os resultados encontrados nesta pesquisa como forma de apoiar tanto a organização quanto os trabalhadores. Foram desenvolvidas estratégias para aumentar a percepção de políticas e práticas de envolvimento, com o foco no bem-estar, na comunicação e no reconhecimento dos colaboradores. Além disso, estratégias de desenvolvimento do Capital Psicológico enquanto construto de segunda ordem também foram implementadas (voltadas tanto para o fortalecimento do Otimismo, Esperança, Auto Eficácia e Resiliência), através de palestras, informativos e apoio aos colaboradores por parte dos gestores. Com isso, esperava-se conseguir um impacto também na melhoria do Desempenho, tanto voltado para as tarefas quanto para o alcance dos resultados necessários para que a empresa pudesse sobreviver em um novo cenário, atribuído no ambiente corporativo de ambiente VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) vividos neste contexto.

Por fim, a limitação desta pesquisa está no recorte transversal utilizado, uma vez que os dados foram coletados em um único momento do tempo e se restringem à amostra pesquisada e ao período estudado, o que prejudica a generalização dos resultados obtidos.

10. Referência

- Aktar, A. F. P. (2018) Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38, 7-8, 606-636. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2017-0097>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F. & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23, 33-47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Antunes, A. C., Caetano, A., & Cunha, M. P. (2013). O papel do Capital Psicológico na criação de valor para as organizações. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 12, 2-10. de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642013000300002&lng=pt&tlng=es.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practices*. London: Kogan Page Publishing.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13rd ed.). London: Kogan Page.
- Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: new evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 141–49. <https://doi.org/10.1177/1548051813515516>
- Avey, J. B., Luthans, F. Smith, R. M. & Palmer, N. F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Management Department Faculty Publications*. 15:1, 17–28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans F. & Mhatre, K.H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development*, 22, 127–52. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Baron, R.N. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,6, 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E. & Macdermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90,6, 1054-1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054>
- Bensassoli, P. F. & Malvessi, S. (2013). Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: L. de O. Borges & L. Mourão (Eds.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. (53–80). Porto Alegre: Ed. Artmed.
- Bensassoli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30 (68), 171-186. DOI: <http://dx.doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>

- Borman, W. & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: N. Schmitt & W. Borman (Eds.) *Personnel selection in organization*, 12, p 71-98. https://scholarcommons.usf.edu/psy_facpub/1111
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Bakker, A. B. (2010). Engagement and "job crafting": Engaged employees create their own great place to work. In S. L. Albrecht (Ed.), *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 229-244. Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing.
- Buch, M. C. (2018). *A great place to work for all*. Oakland: Reviews
- Cameron, K. S. & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47. 731–739. <https://doi.org/10.1177/0002764203260207>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt & W. C. Borman (Ed). *Personnel selection in organizations*, 35-70. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. R. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial Psychology*, 1, 687-732. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, Bem-estar no trabalho e Capital Psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Revista Pensamento e Realidade*, 29, 42-64.
- Chen, Q., Wen, Z., Kong, Y., Niu, J., & Hau, K.-T. (2017). Influence of Leaders' Psychological Capital on Their Followers: Multilevel Mediation Effect of Organizational Identification. *Frontiers in Psychology*, 8, 1776. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01776>
- Coelho Jr., F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e Desempenho: um estudo multinível*. Tese de Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília.
- Coelho Jr., F. A., Borges-Andrade, J. E., Seidl, J., Pereira, A. C. (2010). Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. In: *XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad)*. Rio de Janeiro - RJ.
- Combs J, Liu Y, Hall A, Ketchen D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Curado, I., Wood Júnior, T., Lins, J. (1995) *Perfil da gestão de recursos humanos na grande São Paulo*. São Paulo: Senac.
- Dancey, C. P. & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed.

- Demo, G. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, 9, 77-101. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000600005>
- Demo, G. (2010b). *Gestão de Pessoas nas Organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional* (3a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Demo, G. (2016). Políticas e práticas de Gestão de Pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In H. Mendonça, M. C. Ferreira, E. R. Neiva (Eds). *Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática*, 117-147. São Paulo: Vetor.
- Demo, G., Fernandes, T. & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de Gestão de Pessoas. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 89-117. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>
- Demo, G.; Fogaça, N.; Fernandes, T & Sá, P. (2015). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Revisão Bibliométrica da Produção Nacional em Periódicos de Primeira Linha e Institucionalização da Pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. In: *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Salvador, Anais do EnGPR 2015.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de Gestão de Pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250-263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Demo, G.; Martins, P. R. & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance (Online)*, 20, 237-254. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748344007>
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. *Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000006>.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. 240-245. Porto Alegre: Artmed.
- Dessler, G. (2012). *Human Resource Management*. 13th ed. New Jersey: Prentice Hall. 720 p.
- Fatema, N. (2018). Stimulation of Efficient Employee Performance through Human Resource Management Practices: A Study on the Healthcare Sector of Bangladesh. *International Journal of Business and Social Research*. 08, 01, 01-18. DOI: <http://dx.doi.org/10.18533/ijbsr.v8i1.1090>
- Fischer, A. L. (1998). *A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: um estudo sobre as organizações consideradas exemplares*. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Armond, L. P., & Mendonça, J. M. B. (2016). Job Performance: Scenario of the Scientific Production between 2011 to 2015.

Proceedings Conference of the International Academy of Management and Business, Montreal, Canada.

- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P. & Coelho Jr., F. A. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231-247.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. L. Sutton (Eds.). *Research in organizational behavior*, 133-187. Greenwich, CT: JAI Press.
- Fulmer, I., Gerhart, B. and Scott, K. (2006). ‘Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56: 965– 993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x>
- Gilboa, S. Shirom, A., Fried, Y. & Cooper, C. (2008). A meta – analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61, 227-271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Gomide Jr, S., Santos, A. L. & Oliveira, A. F. (2017). Otimismo e Esperança em Organizações de Trabalho. In E. F. Neiva, C. V. Torres & H. Mendonça (Eds). *Organizational Psychology and Evidence-Based Management: What Science Says About Practice*. Switzerland: Springer
- Great Place to Work Institute (2018). *Metodologia GPTW: Pesquisa com Funcionários Trist Index Retirado de* https://conteudo.gptw.com.br/metodologia_pesquisa_trust_index?utm_source=Downloads&utm_term=Novo%20site&ga=2.263495502.351540484.1554475618-1845073933.1547221046
- Guest, D. & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a ‘strong HR system’ on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 8, 1686-1702. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565657>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Horta, P.; Demo, G. & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: Estudo em uma multinacional. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro. 16, 4, 566-585.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Jesus, R. G., & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de Gestão de Pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218. <http://dx.doi.org/10.18089/tms.2015.11226>

- Joo, B.K., Lim, D. H. & Kim, S. (2016) Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 1117-1134
- Kappagoda, U. W. M. R. S., Othman, H. Z. F & Alwis, G. (2014). Psychological Capital and Job Performance: the mediating role of work attitudes. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 102-116. : <https://ssrn.com/abstract=2461589>
- Karatepe, O. M. & Karadas, G. (2015) Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 1254-1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0028>
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156. <https://doi.org/10.1108/01409171211195161>
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J. & Garcia, F.J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34(4), 328-337. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.05.005>
- Luo, Z. X., Shi, K., Li, W. D. & Miao, D. M. (2008). Constructo of job performance: Evidence from Chinese military soldiers. *Asian Journal of Social Psychology*, 11 (3), 222-231. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2008.00261.x>
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/154/>
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2007). *Emerging Positive Organizational Behavior. Journal of Management*, 33, 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avey, J. B. & Patera, J. L. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*. 7, 2. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.32712618>
- Luthans, F.; Youssef-Morgan, C. M. & Avolio, B. (2007), Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. *Oxford University Press*, New York.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>

- Martins, M., & Demo, G. (2014). Bem-estar no trabalho na Disney: o papel das políticas e práticas de Gestão de Pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, edição especial, 3605-3632.
- Menezes, L. M.; Wood, S. & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, 28, 455-471. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2010.01.002>
- Morris, S., & Snell, S. (2010). The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.). *The SAGE handbook of human resource management* (84-99). London: Sage.
- Murphy, K. R. (1989a). Dimensions of job performance. In: R. Dillon & J. Pelligrino (Eds.). *Testing: applied and theoretical perspectives*. 218-247. New York: Praeger.
- Murphy K. R. (1989b). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, 2 (3) 183-200.
- Murphy, K. R. (1990). Job performance and productivity. In: K. R. Murphy & F. E. Saal (eds.). *Psychology in organizations* (157-176). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Nabirye, R. C., Brown, K. C., Pryor, E. E. & Maples, E. H. (2011). Occupational stress, job satisfaction and job performance among hospital nurses in Kampala, Uganda. *Journal of Nursing Management*, 19 (6), 760-768. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01240.x>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. & Hirst, G. (2014). Psychological capital: a review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 120–38. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Oliveira, A. M. B., & Oliveira, A. J. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre Desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 650-669. <http://www.anpad.org.br/rac>
- Oliveira, P., Komesu, J. K. K., Gomes, M. S. A., Pereira, C. H. & Pereira, J. A. P. (2018). Análise swot e visão baseada em recursos como suporte à formulação do planejamento estratégico: um estudo no mercadão municipal de Naviraí-MS. *Rev. Elet. Gestão e Serviços*. 9 (1), 2232-2249. <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v9n1p2232-2249>
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual* (3. Ed.). New York, NY: Open University Press.
- Pasquali, L. (2015). *Delineamento de pesquisa em ciência. Fundamentos estatísticos da pesquisa científica* (v.2). São Paulo: Vetor.
- Paula, A. P. V. & Queiroga, F. (2015). Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de Desempenho. *Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho*. 15 (4), 362-373. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle//235/4521>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. & Zhang, Z. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: a latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64 (2). Nebraska. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>

- Pires, M. L. (2007). A Gestão de Recursos humanos e a performance das empresas. O estado da arte. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6(1), 34-42. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/79016>
- Prado, P. H. M., Korelo, J. C. & Silva, D. M. L. (2014). Análise de Mediação, Moderação e Processos Condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13 (4), 4-24. DOI: 10.5585/remark.v13i4.2739
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donavan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C. & Hedge, J. W. (2002) Predicting adaptative performance. *Human Performance*, v. 15 (4), 299-323.
- Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e Desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Ribeiro, I., Roglio, K. D., & Pécora, J. E., Jr. (2013). Instrumento para identificação das relações entre estratégias competitivas e práticas de Gestão de Pessoas. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 12(22), 1-24. <https://doi.org/10.5935/rcsp.v12i22.8286>
- Rousseau, D. M. & Gunia, B. C. (2016). Evidence-Based Practice: The Psychology of EBP Implementation. *Annual Review of Psychology*, 67, 667-692. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033336>
- Sá, P.H.S., & Demo, G. (2014). Bem-estar no trabalho na Fiat: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*. Edição Especial, 3581-3604. <https://doi.org/10.18673/gs.v4i3.13716>
- Salessi, S. & Omar, A. (2017). Capital Psicológico y regulación emocional en el trabajo: El rol mediador de la satisfacción laboral. *Estudios de Psicología* (Natal), 22, 89-98. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/53741>
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, Porto Alegre, 6 (12), 142-158.
- Scussel, F. B. C. & Fogaça, N (2017). O bom relacionamento começa em casa: a influência das políticas de Gestão de Pessoas sobre a orientação para o relacionamento com os clientes. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*. 4 (2), 36-52. <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/105>
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In S. J. Lopez & C.R. Snyder (Eds) *The Handbook of Positive Psychology*. 3-12. New York: Oxford Press.
- Silva, E. M. M. (2015). Melhores empresas para trabalhar: análise da satisfação no trabalho e dos resultados financeiros das organizações no ambiente simulado. *Revista Lagos*, v. 4, n. 1. 68-91. <http://www.revistalagos.uff.br/index.php/lagos/article/view/221>

- Siqueira, M. M. M. (2008). Envolvimento com o Trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. 141-146. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Martins, M. C. F. & Souza, W. S. (2014) Capital Psicológico no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org) *Novas medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas e diagnóstico de gestão*. 65-78. Porto Alegre: Artmed
- Sonntag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In: S. Sonntag (Ed.) *Psychological management of individual performance*. John Wiley & Sons, LTD: London.
- Souza, W. S., Siqueira, M. M. M. & Martins, M. C. F. (2015). Análise da interdependência do Capital Psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho. *Revista Administração em Diálogo*, 17, 151-184. <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/7>
- Stecca, J. P., Albuquerque, L. G. & Ende, M. V. (2016). Como influências da Gestão de Pessoas no comportamento. *Revista Brasileira de Administração / Revista de Administração da UFSM*. 9, 721-737.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson
- Tinti, J. A., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M. & Cappellozza, A. (2017). O Impacto das Políticas e Práticas de Recursos Humanos Sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Brazilian Business Review [online]*. 14 (6), 636-653. <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/66>
- Tremblay, M., Rondeau, A., & Lemelin, M. (1998). Influence of Human Resource Practices on the Mobilization of Blue-Collar Workers (in french). *Proceedings of Meetings of Association Internationale de Psychologie de Langue Française*, 97-110.
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Pratascos, G. P. (2007). Competence management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275. <https://doi.org/10.1108/01437720710755245>
- Vaz, C. M. F. R. (2013). *O impacto do Capital Psicológico e da confiança organizacional sobre o Desempenho no trabalho* (Tese de Mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia.
- Vasconcelos, I. F. F. G., Cyrino, A. B., D'Oliveira, L. M. & Prallon, E. P. (2015). Resiliência Organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão e pessoas de uma empresa brasileira de energia. *Cad EBAPE.BR*, 13 (4), 910-929. <https://doi.org/10.1590/1679-395155896>
- Ventura, V. L. da S., & Leite, N. R. P. (2014). Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. *Revista Pretexto*, 15(3), 11-28. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v15i3.1447>
- Wickramasinghe, V. & Dolamulla, S. (2017). The Effects of HRM Practices on Teamwork and Career Growth in Offshore Outsourcing Firms. *Global Business and Organizational Excellence*. 36 (2). <https://doi.org/10.1002/joe.21769>
- Wright, P. M. & Ulrich, M. D. (2017). A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management. *Annual Review of*

Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 45-65.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>

Youssef-Morgan, C. M. (2014). Advancing OB research: an illustration using psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 130–40.
<https://doi.org/10.1177/1548051813515512>

Zubair, A. & Kamal, A. (2017). Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, and Creative Work Behavior in Bank Employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32, 35-53.

11. Anexos

11.1 Anexo I - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “O Impacto das Políticas e Práticas de Recursos Humanos na autopercepção de Desempenho no trabalho e o papel mediador do Capital Psicológico”, sob a responsabilidade dos pesquisadores Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior e o aluno do curso de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia Diogo Freitas Pereira Gomes.

Nesta pesquisa nós buscamos entender se as políticas e práticas de recursos humanos tem influência sobre a percepção de Desempenho dos trabalhadores e se esta influência é mediada pelo Capital Psicológico, composto por quatro componentes: esperança, resiliência, otimismo e autoeficácia.

Sua participação na pesquisa consistirá em responder um questionário. Após explicação sobre o estudo, o aluno ou pesquisador lhe entregará o Termo para assinatura e após, lhe será apresentado o questionário.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados, mesmo assim sua identidade será preservada.

Você não terá nenhuma despesa ou ganho financeiro por participar da pesquisa. Os benefícios relacionados com sua participação são que após a conclusão deste estudo, poderemos compreender melhor aspectos relacionados ao ambiente organizacional: políticas e práticas de gestão de pessoas e percepções.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior (sinesiogomide@uol.com.br) e Diogo Freitas Pereira Gomes (diogo.gomes@ufu.br) – Av. Maranhão, s/nº, bloco 2C – Campus Umuarama – Bairro: Jardim Umuarama – Uberlândia-MG. CEP: 38400-902. Tel.: (34) 3218-2235.

Sendo assim, eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente após ter sido devidamente esclarecido.

Uberlândia, _____ de _____ de _____

Participante da pesquisa

11.2 Anexo II - Dados Demográficos

Sexo: 1. () Masculino

2. () Feminino

Estado Civil: _____

Idade: _____ anos

Grau de Escolaridade:

1. () Ensino fundamental incompleto

2. () Ensino fundamental completo

3. () Ensino Médio Incompleto

4. () Ensino Médio Completo

5. () Ensino Superior Incompleto

6. () Ensino Superior Completo

7. () Pós-graduação

Tipo de Empresa: 1. () Público

2. () Privada

Setor da Empresa: 1. () Saúde

2. () Tecnologia

3. () Atacado

4. () Indústria

5. () Banco

Tempo de trabalho no cargo: _____ anos _____ meses

Sua empresa participou do GPTW nos últimos 3 anos, adquirindo o selo de "Melhores Empresas para se Trabalhar"?

1. () Sim

2. () Não

1.3 Anexo III – Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos – EPPRH

Você deve avaliar cada uma das 32 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às políticas de recursos humanos da organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--|---|--|--------------------------------------|
| Discordo totalmente da afirmativa | Discordo parcialmente da afirmativa | Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica | Concordo parcialmente com a afirmativa | Concordo totalmente com a afirmativa |
| 1 | Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados. | | | |
| 2 | Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes. | | | |
| 3 | Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais. | | | |
| 4 | A organização em que eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.). | | | |
| 5 | A organização em que eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo. | | | |
| 6 | A organização em que eu trabalho comunica aos candidatos seu Desempenho ao final do processo seletivo. | | | |
| 7 | A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar. | | | |
| 8 | A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção. | | | |
| 9 | A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais. | | | |
| 10 | A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas. | | | |
| 11 | A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex. elogios, matérias em jornais internos, etc.) | | | |
| 12 | Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constantes de informações para o bom Desempenho das funções. | | | |
| 13 | Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores. | | | |
| 14 | Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho. | | | |
| 15 | Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais. | | | |

| | | |
|----|---|--|
| 16 | A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex. : treinamentos, participações em congressos, etc.). | |
| 17 | Eu consigo aplicar no meu trabalho, os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/ eventos que participo. | |
| 18 | A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento. | |
| 19 | A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida. | |
| 20 | A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.). | |
| 21 | Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfretamento de acidentes. | |
| 22 | A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa. | |
| 23 | As instalações e condições físicas (iluminação, ventilação, ruído, temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis) | |
| 24 | A organização onde eu trabalho realiza avaliações de Desempenho e competências periodicamente. | |
| 25 | Na organização onde eu trabalho, a avaliação de Desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário. | |
| 26 | Na organização onde eu trabalho, a avaliação de Desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores. | |
| 27 | Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de Desempenho e competências são discutidos com os colaboradores. | |
| 28 | Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de Desempenho e competências são divulgados para os colaboradores. | |
| 29 | A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação / escolaridade. | |
| 30 | Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex. promoções, funções comissionadas, bônus/ prêmios/ gratificações, etc.). | |
| 31 | Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores. | |
| 32 | Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados. | |

11.4 Anexo IV – Inventário de Capital Psicológico no Trabalho

As frases descritas abaixo são referentes ao seu trabalho atual. INDIQUE O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS. Dê suas respostas anotando após cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|---|---------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
| 1 | Eu espero ter conhecimentos suficientes para crescer no trabalho. | | | |
| 2 | Eu posso encontrar muitas maneiras de realizar meus sonhos no trabalho. | | | |
| 3 | Sou capaz de dominar a tecnologia do meu trabalho. | | | |
| 4 | Eu acredito que dias melhores virão no meu trabalho. | | | |
| 5 | Fico mais forte após enfrentar perdas no meu trabalho. | | | |
| 6 | Eu espero ter experiência suficiente para me sair bem no meu trabalho. | | | |
| 7 | Sou capaz de dominar os procedimentos novos que surgem no meu trabalho. | | | |
| 8 | Eu acredito que coisas boas acontecerão comigo no meu trabalho. | | | |
| 9 | Sou capaz de realizar tarefas complexas no meu trabalho. | | | |
| 10 | Fico mais forte após enfrentar intrigas no trabalho. | | | |
| 11 | Eu acredito que o amanhã será melhor no meu trabalho. | | | |
| 12 | Fico mais forte após enfrentar inveja no trabalho. | | | |

11.5 Anexo V – Escala de auto avaliação de Desempenho no Trabalho

As sentenças apresentadas a seguir dizem respeito a algumas ações que possivelmente você realiza no seu dia-a-dia de trabalho. Por favor, reflita sobre suas tarefas e rotinas de trabalho e indique com que frequência você realiza os comportamentos descritos. Utilize a seguinte escala de resposta:

| | | Nunca | | | | Sempre |
|----|---|-------|---|---|---|--------|
| 1 | Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Executo adequadamente tarefas difíceis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e dos objetivos da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Realizo o meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Adapto minha rotina às alterações das metas da Organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Executo adequadamente tarefas rotineiras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

