



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



Susiley Corrêa Costa

**Impacto do Capital Psicológico no desempenho dos Vendedores de
Tele vendas em uma Empresa Atacadista Distribuidor**

UBERLÂNDIA

2019



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



Susiley Corrêa Costa

**Impacto do Capital Psicológico no desempenho dos Vendedores de
Tele vendas em uma Empresa Atacadista Distribuidor**

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 Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientador(a): Professor Dr. Sinésio Gômide Jr.

**UBERLÂNDIA
2019**



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



Susiley Corrêa Costa

Impacto do Capital Psicológico no desempenho dos Vendedores de Tele vendas em uma Empresa Atacadista Distribuidor.

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 Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientador(a): Professor Dr. Sinésio Gômide Jr.

Banca Examinadora

Uberlândia, 12 de julho de 2019

Prof. Dr. Sinésio Gômide Jr. (Orientador)

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

Prof. Dra. Lígia Carolina de Oliveira Silva (Examinadora)

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

Prof. Dra. Pricila de Sousa Zarife (Examinadora)

Universidade Metodista de São Paulo – São Paulo, SP

Prof. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins (Examinadora Suplente)

Universidade Metodista de São Paulo – São Paulo, SP

UBERLÂNDIA

2019

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

C837 Costa, Susiley Corrêa, 1973-
2019 Impacto do Capital Psicológico no desempenho dos Vendedores de Tele vendas em uma Empresa Atacadista Distribuidor [recurso eletrônico] / Susiley Corrêa Costa. - 2019.

Orientador: Sinésio Gomide Júnior Gomide Júnior.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,
Pós-graduação em Psicologia.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.2124>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

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

CDU: 159.9



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

ATA DE DEFESA

Programa de Pós-Graduação em:	Psicologia				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico, número 326/2019/PGPSI				
Data:	doze de julho de dois mil e dezenove	Hora de início:	14h30min	Hora de encerramento:	16h30min
Matrícula do Discente:	11712PSI027				
Nome do Discente:	Susiley Correa Costa				
Título do Trabalho:	Impacto do Capital Psicológico no Desempenho dos Vendedores de Televendas em uma Empresa Atacadista Distribuidor				
Área de concentração:	Psicologia				
Linha de pesquisa:	Processos Organizacionais				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Bem-estar no Trabalho e Capital Psicológico				

Reuniu-se no Anfiteatro/sala 46, bloco 2C, Campus [Umuarama](#), da 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 (IP/UFU); Pricila de Sousa Zarife (UMESP); Sinésio Gomide Júnior, orientador da candidata.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. Sinésio Gomide Júnior, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da 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\(a\).](#)

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, Presidente**, em 12/07/2019, às 16:42, 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, Membro de Comissão**, em



12/07/2019, às 16:43, 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 **PRICILA DE SOUSA ZARIFE, Usuário Externo**, em 12/07/2019, às 22:21, 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_externo=0, informando o código verificador **1353059** e o código CRC **475E069F**.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu esposo Rodrigo e a minha filha Ana Luísa por serem os maiores incentivadores para iniciar este projeto e por sempre acreditarem na minha capacidade de realização, e também ao meu orientador Dr. Sinésio Gomide Júnior que, mesmo após muitos anos, me recebeu com tanto carinho, paciência e confiança.

AGRADECIMENTOS

A vida nem sempre oferece os caminhos mais fáceis para fazermos as escolhas certas, mas, sem dúvida, a sabedoria popular de “fazer do limão uma limonada” é certa. Após 23 anos longe da área acadêmica, foi preciso uma grande mudança na minha vida profissional para que eu redescobrisse o quão importante e prazeroso é estudar. Compartilhar experiências, aprender e reaprender, fazer novos amigos e rever velhos amigos foi tudo isso e muito mais que o mestrado me trouxe.

Estudar sempre foi uma prioridade na educação que recebi dos meus pais, por isso sou eternamente grata a eles que muitas vezes se sacrificaram para ensinar o estudo em minha vida. Eles são exemplos: minha mãe, professora aposentada, com o seu dom de doutrinar e meu pai, pela determinação de voltar a estudar para melhorar a condição familiar. Gratidão eterna!

Acredito que independentemente de onde possamos ir ou fazer em busca dos nossos sonhos, o que nos encoraja a persistir e assumir riscos é saber que ao terminar essa busca, temos um lugar para retornar com um colo para nos abençoar, indiferente do resultado. Esse lugar é a minha família. Rodrigo, meu esposo, e Ana Luisa, minha filha, vocês são meu porto seguro. Através da confiança, da crença na minha capacidade, dos incentivos, da paciência, da benevolência, da compreensão, dos puxões de orelha e, sobretudo, do amor de vocês consegui finalizar este projeto tão importante em minha vida. Vocês são a minha inspiração. Amo vocês!

Não temos como fugir do antigo bordão “ninguém faz nada sozinho”. Tive pessoas durante essa caminhada que foram decisivas para que o objetivo fosse alcançado. A professora e amiga de infância Dra. Carmem Lúcia que foi o meu primeiro contato quando pensei em iniciar este projeto. Obrigada por ter me orientado de quais seriam os caminhos a percorrer. À professora mestre Fabiana Batistucci, a qual reencontrei acidentalmente após tantos anos, que foi um anjo me ajudando de forma tão genuína e prestativa durante o processo seletivo. Com certeza, sem as suas contribuições eu não teria sido aprovada no programa. Minha eterna gratidão!

Agradecer, reconhecer, retribuir...é muito pouco para expressar toda minha gratidão a uma pessoa muito especial que embora ainda seja muito jovem, conquistou-me com sua maturidade, alegria, disposição, inteligência e com excepcional disponibilidade em ajudar o outro. Thais, não tem como escrever os agradecimentos sem referenciar você. Mais do que

uma colega de mestrado, fiz uma amiga pra vida toda. Minha “coorientadora”, assim brincava durante o mestrado, mas, com certeza, você exerceu este papel literalmente. Quantas vezes, me “salvou” com a sua experiência acadêmica, suas dicas, exemplos, conselhos, elogios e incentivos. Além desta valorosa contribuição “técnica”, muito obrigada pelos nossos cafés, juntamente com a Ana Paula, em que compartilhávamos os nossos anseios, inseguranças, medos e dúvidas. Esses momentos eram energizantes e revigorantes para continuar a caminhada. A sua amizade foi um presente precioso que o mestrado me trouxe. Gratidão eterna!

“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidade para sua própria produção ou construção” (Paulo Freire). A construção deste projeto só foi possível graças aos professores que se prontificaram a criar essas possibilidades de uma forma tão dedicada e comprometida. Agradeço à professora Dra Áurea que além de ministrar com excelência as suas disciplinas, participou da minha qualificação contribuindo para a melhoria do meu trabalho. Um agradecimento especial também a professora Dra Lígia a qual na reta final foi extremamente importante para a conclusão deste estudo.

O que falar do meu orientador que desde a época universitária também era um dos meus professores preferidos? Dr Sinésio, não tenho palavras para expressar a gratidão por você ter me acolhido neste desafio, o qual acredito não foi apenas pra mim, mas para você também haja vista os vários anos que estive longe da academia. E ter uma aluna com infindáveis questionamentos sobre a academia e com uma visão “míope” advinda de 23 anos de experiência no mercado, não foi nada fácil. Por isso, muito obrigada pela paciência, tolerância, disponibilidade, respeito e até mesmo pelas broncas. Esta jornada com você foi de muito crescimento profissional e pessoal. Você é inteligentíssimo, divertido, disciplinado, rápido em retornos (rs), tem um humor cítrico que adoro, além de muito generoso. Gratidão por ter cuidado muito bem de mim. Bjs!

Agradeço também a empresa que consentiu a realização da pesquisa e a todos os participantes que disponibilizaram o seu tempo para responder o questionário.

E por fim, agradeço a Deus pela dádiva da vida!

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar se capital psicológico pode influenciar o desempenho bruto de vendedores de televendas pertencentes a um atacadista distribuidor. A amostra final constituiu-se de 237 vendedores, sendo a maioria do sexo feminino (82,7%), com idade média de 30 anos (DP = 7,63), com tempo médio de trabalho na organização igual a 42,5 meses (DP = 47,5 meses) e o tempo médio na função de 46,7 meses (DP = 45,5 meses). O grau de escolaridade predominante é o segundo grau completo (40,5%). O instrumento utilizado foi o Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (ICPT-25), composto por quatro fatores e com *Alpha de Cronbach* superior a 0,70 para cada um. A confiabilidade das escalas para a amostra do estudo também mostrou coeficientes superiores a 0,70. Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva e o teste do modelo através da Modelagem por Equação Estrutural (MEE). Os resultados indicaram que as correlações entre capital psicológico e desempenho bruto foram baixas e as maiores correlações foram entre otimismo e esperança e autoeficácia com esperança. A MEE mostrou que o modelo proposto não foi confirmado revelando que capital psicológico não é um preditor significativo de desempenho dos vendedores que compuseram esta amostra. Recomenda-se que, em futuras pesquisas, desempenho bruto seja investigado com variáveis independentes de caráter situacionais, como liderança, por exemplo. O estudo apresentou contribuições para o meio acadêmico ao investigar desempenho bruto como variável dependente, o que é inovador dentro da POT. Para os gestores, o trabalho discute os fatores que podem determinar o desempenho visando o cumprimento de metas nas organizações.

Palavras-chave: Capital psicológico. Desempenho bruto.

ABSTRACT

The purpose of this study was to verify if psychological capital can influence the gross performance of telesales vendors belonging to a wholesaler distributor. The final sample consisted of 237 salespeople, the majority of whom were female (82.7%), with a mean age of 30 years ($SD = 7.63$), with an average working time of 42.5 months ($SD = 47.5$ months) and the mean time in the function was 46.7 months ($SD = 45.5$ months). The predominant level of education is the high school (40.5%). The instrument used was the Inventory of Occupational Psychological Capital (ICPT-25), composed of four factors and with Cronbach's Alpha greater than 0.70 for each one. The reliability of the scales for the study sample also showed coefficients higher than 0.70. The data were analyzed through descriptive statistics and the model test using Structural Equation Modeling (SEM). The results indicated that the correlations between psychological capital and gross performance were low and the highest correlations were between optimism and hope and self-efficacy with hope. The SEM showed that the proposed model was not confirmed revealing that psychological capital is not a significant predictor of performance of the vendors that composed this sample. It is recommended that in future surveys gross performance be investigated with independent variables of situational character, such as leadership, for example. The study presented contributions to the academic environment when investigating gross performance as a dependent variable, which is innovative within the OPW. For managers, the paper discusses the factors that can determine performance in order to achieve goals in organizations.

Keywords: Psychological capital. Gross performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Distinções conceituais entre desempenho, resultado, eficiência e produtividade.....	25
Figura 2 - Visão geral das perspectivas em desempenho.....	38
Figura 3 - Modelo proposto para investigação.....	87
Figura 4 - Modelo ajustado	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Alguns preditores individuais de desempenho no trabalho.....	39
Tabela 2 - Itens utilizados na mensuração de desempenho.....	47
Tabela 3 - Dados demográficos e funcionais da amostra.....	90
Tabela 4 - Nome, composição do instrumento, número de itens e índices de fidedignidade resultantes dos estudos de validação.....	92
Tabela 5 - Confiabilidade das escalas para a amostra do estudo.....	98
Tabela 6 - Estatística descritiva das variáveis do estudo.....	98
Tabela 7 - Correlação de Pearson (r) das variáveis do estudo.....	100
Tabela 8 - Índices de ajustamento do modelo	102

SUMÁRIO

RESUMO	09
ABSTRACT	10
LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE TABELAS	12
INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA	21
1.1 Desempenho	21
1.1.1 Conceito de desempenho.....	22
1.1.2 Modelos teóricos sobre desempenho no trabalho.....	29
1.1.3 Preditores de desempenho no trabalho.....	36
1.1.4 Desempenho em vendas.....	44
1.2 Capital Psicológico	49
1.2.1 Autoeficácia.....	58
1.2.2 Esperança.....	67
1.2.3 Otimismo.....	71
1.2.4 Resiliência.....	76
1.3 Televendas	84
CAPÍTULO 2 – MÉTODO	87
2.1 Objetivo.....	87
2.2 Definição das variáveis.....	87
2.3 Descrição da empresa e do setor estudado.....	88
2.4 Participantes do estudo.....	90
2.5 Instrumentos.....	91
2.6 Procedimento de coleta de dados.....	93
2.7 Procedimento de análise de dados.....	94
CAPÍTULO 3 – RESULTADOS	96
3.1 Análise exploratória dos dados.....	96
3.2 Análise descritiva dos dados.....	98
3.3 Correlação entre as variáveis do estudo.....	100
3.4 Teste do Modelo.....	101
CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO	104

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO	109
REFERÊNCIAS	112
ANEXOS	121
1 - Inventário de Capital Psicológico no Trabalho.....	121
2 - Ficha de Identificação.....	122
3 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	123

INTRODUÇÃO

O trabalho é uma prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano (Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2014). Por isso, o trabalho faz parte da experiência do homem com o mundo desde os primórdios das civilizações e devido a esse fato, ao longo da história, são incontáveis os esforços de pensadores, pesquisadores e demais estudiosos na tentativa de compreender o trabalho e suas implicações para a vida em sociedade (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

De acordo com Zanelli et al. (2014), o estudo do trabalho tornou-se campo fértil para o desenvolvimento das ciências sociais e comportamentais e transformou-se numa arena transdisciplinar que facilitou o diálogo entre essas ciências. Os autores afirmam que os problemas como o desempenho, à saúde do trabalhador, padrões de qualidade de vida, impacto do emprego e das condições de trabalho sobre a vida humana correspondem às questões centrais de pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT).

Todavia, durante muito tempo, a área da Psicologia se desviou tornando-se uma ciência em grande parte sobre a cura, com atenção exclusiva à patologia. É nessa lacuna de investigações que se situa a Psicologia Positiva, a qual é centrada no estudo das forças, das virtudes e dos aspectos mais positivos da vida, com vista ao desenvolvimento da autorrealização e do significado de vida das pessoas já saudáveis e felizes (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Desta forma, da aplicação da psicologia positiva ao contexto organizacional, surge o Comportamento Organizacional Positivo (COP) (*Positive Organizational Behavior*), conceito proposto por Luthans (2002a), o qual direciona os estudos das capacidades psicológicas que têm influência no desempenho organizacional (Palma, Cunha & Lopes, 2007).

Desempenho organizacional é um ponto vital para várias áreas de conhecimento, pois é uma das principais formas com que as pessoas contribuem para o alcance dos objetivos das organizações e também dos seus próprios objetivos, com implicações significativas para a carreira, o bem-estar e a satisfação (Bendassolli & Malvezzi, 2013). Por isso, a reflexão sobre a conceituação de desempenho, suas origens, o modo de avaliação e as melhores formas de desenvolvê-lo ou aperfeiçoá-lo é de extrema relevância tanto para a área acadêmica como para a empresarial.

Sendo assim, o desempenho, além de ser importante para as organizações, é também para o indivíduo, pois realizando tarefas e apresentando-se um alto nível nos resultados, o desempenho pode ser uma fonte de satisfação, com sentimentos de domínio e orgulho; enquanto o baixo desempenho e o não alcance dos objetivos passam a ser vistos como insatisfação ou mesmo um fracasso pessoal (Queiroga, 2009). Além disso, o desempenho pode ser reconhecido através de recompensas e benefícios financeiros, sendo também o principal pré-requisito para o desenvolvimento futuro na carreira e sucesso no mercado de trabalho (Sonnetag & Frese, 2002).

Desta forma, as organizações ao se preocuparem com o alcance de metas organizacionais, consideram o desempenho dos indivíduos como fundamento para decisões gerenciais, para procedimentos de recompensas e punições e alinhamento de expectativas funcionário-organização na obtenção dos resultados desejados (Vaz, 2013).

Neste cenário, de acordo com Sonnetag e Frese (2002), o grande número de publicações sobre desempenho ilustram a relevância deste tema para as organizações que precisam de bom desempenho dos indivíduos para alcançar suas metas, entregar produtos, serviços e para obter vantagem competitiva (Queiroga, 2009).

Para maior compreensão do desempenho é preciso resgatar na literatura o que se refere à sua conceituação e seu efeito em variáveis do contexto organizacional. Embora pouco

esforço tem sido feito para tornar claro este conceito (Vaz, 2013), há uma concordância entre os autores sobre a necessidade de diferenciar a conceituação de desempenho em termos de processos (ou seja, ações, aspectos comportamentais) de aspectos de resultado (Bendassolli & Malvezzi, 2013; Sonnentag & Frese, 2002).

Do ponto de vista do processo, analisa-se o desempenho em termos comportamentais, ou seja, aquilo que as pessoas fazem enquanto estão trabalhando. Do ponto de vista do resultado, o desempenho refere-se às consequências das ações do indivíduo (Bendassolli & Malvezzi, 2013). Para Sonnentag e Frese (2002) desempenho é um conceito composto por duas dimensões: tarefas e contexto. Segundo os autores, desempenho voltado para tarefas se refere à maneira com que as atividades desempenhadas pelos indivíduos contribuem com questões técnicas da organização, enquanto o contextual se relaciona às atividades que não contribuem para os aspectos técnicos, mas que oferecem suporte organizacional, social e psicológico para buscar as metas organizacionais.

Neste estudo, foi analisado o desempenho de vendedores de um Tele vendas de uma empresa atacadista distribuidor, considerando assim desempenho como resultado em vendas, ou seja, o desempenho bruto.

A compreensão sobre os fatores que influenciam o desempenho de vendas e de como estes fatores variam, em diferentes contextos, é fundamental tanto para os gestores quanto para os pesquisadores em vendas e marketing (Verbeke, Dietz & Verwaal, 2010). A partir da metanálise de Churchill, Ford, Steven e Walker Jr. (1985), os autores Verbeke et al. (2010) realizaram também uma metanálise e chegaram a mesma conclusão de que não há concordância entre os pesquisadores que estudam o tema desempenho de vendedores sobre como definir, medir e, principalmente, quais os principais fatores que influenciam o desempenho dos mesmos. Contudo, estes mesmos autores, enumeram diversos fatores que podem ser considerados influenciadores do desempenho do vendedor, mas encontraram o

conhecimento relacionado à vendas como sendo o principal influenciador do desempenho seguido de fatores como o grau de adaptação, a ambiguidade de papéis, as aptidões cognitivas e o engajamento no trabalho.

Mais recente, Fogaça, Rego, Meljo, Armond e Coelho (2018) através de um estudo bibliométrico realizado entre 2006 a 2015 confirmaram também que não há uma tendência clara em identificar os preditores de desempenho. A maioria das variáveis pesquisadas são comportamentos de cidadania organizacional, traços de personalidade, justiça organizacional, atitudes, liderança, temas de equipe, características da tarefa, satisfação e motivação, rotatividade, elementos do ambiente organizacional (cultura, políticas de RH, remuneração por desempenho) e afetos e emoções.

Para este estudo, foi investigado se o capital psicológico pode ser um dos fatores influenciadores do desempenho em vendas. Capital psicológico, segundo Luthans e Youssef (2004), é definido como um fator psicológico de positividade, sendo composto pela integração de diversas capacidades psicológicas positivas. Para que uma capacidade psicológica possa ser englobada no capital psicológico tem de ser uma capacidade humana positiva, de base teórica e empírica, mensurável, definida em termos de estado e ter um impacto demonstrado no desempenho (Luthans, 2002a). Atualmente, as capacidades psicológicas que melhor cumprem estes critérios de inclusão são a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

De acordo com Palma et al., (2007) vários estudos têm demonstrado a influência positiva que estas quatro capacidades psicológicas – autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência - têm no desempenho das pessoas nas organizações. Esses estudos indicam uma relação positiva entre capital psicológico e seus resultados sobre desempenho e atitudes no contexto organizacional (Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010; Luthans, Avolio, Avey &

Norman, 2007; Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005; Luthans, Avey & Patera, 2008; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa & Zhang, 2011).

Para Vilaça, Monico e Castro (2012), os resultados alcançados em numerosas investigações sugerem que o investimento no capital psicológico dos colaboradores pode beneficiar os resultados das organizações no seu todo. Eles afirmam que pesquisas têm demonstrado que os níveis mais elevados de capital psicológico individual estão associados às maiores taxas de produtividade, mais criatividade, um número mais significativo de comportamentos de cidadania organizacional, menos intenções de saída da organização e uma diminuição de comportamentos contraprodutivos.

Segundo Luthans, Avey, Avolio e Peterson (2010), há também evidências crescentes de que o capital psicológico (*psycap*) está significativamente relacionado com os comportamentos desejados de funcionários, atitudes e desempenho. Além disso, pesquisas recentes, relatadas pelos mesmos autores, indicam que o *psycap* tem implicações para combater o estresse, o que ajudaria a facilitar uma organização mais positiva. Antunes, Caetano e Cunha (2013), afirmam também que estudos têm demonstrado que o *psycap* pode promover a confiança e a qualidade de vida no trabalho.

Em suma, a partir das investigações empíricas apresentadas, evidencia-se a importância do reforço do capital psicológico positivo, não só para o bem-estar dos próprios trabalhadores, como também para o incremento dos resultados alcançados na sua atividade (Vilaça et al., 2012). Todavia, ainda há pouca atenção se o desenvolvimento do capital psicológico tem uma causalidade de impacto no desempenho dos trabalhadores (Luthans et al., 2010). Por isso, observa-se que o número de pesquisas empíricas que investiga o papel do capital psicológico sobre resultados objetivos organizacionais ainda é incipiente, o que gera lacunas e fragilidades no domínio empírico que podem corroborar a relevância destes resultados (Antunes et al., 2013).

Embora haja constatações de que a investigação empírica tem evidenciado a importância do reforço do capital psicológico positivo nos resultados organizacionais, ainda são poucas as pesquisas brasileiras referentes ao desempenho bruto na área de Psicologia Organizacional do Trabalho e os fatores que o influenciam, e mais escassos ainda são os estudos sobre a correlação de desempenho bruto e o capital psicológico. Assim, desempenho bruto é um tema de estudo praticamente inédito na área de POT, o que torna este estudo inovador, porém ainda com inúmeras lacunas sem respostas.

Portanto, essas lacunas da literatura justifica a relevância de novos estudos para uma maior compreensão destes dois temas no contexto das organizações, por isso a motivação para esta pesquisa. Ademais, este estudo auxilia na criação de ferramentas para o desenvolvimento e capacitação destes vendedores e de seus gestores, o que poderá melhorar o desempenho deste importante elo da cadeia de distribuição. Ele, também, municia os gestores de vendas de conhecimentos que os auxiliam na melhoria do desempenho individual dos vendedores antes que a ação de vendas ocorra. Assim, pode-se tomar medidas preventivas como, por exemplo, a melhoria no processo de seleção e recrutamento e das ferramentas de treinamento e desenvolvimento do capital psicológico.

Fundamentando-se nessas considerações, o presente trabalho teve como objetivo testar o modelo no qual desempenho bruto no trabalho é explicado pelo capital psicológico (*Psycap*) em uma amostra de vendedores (televendas) de uma empresa atacadista distribuidor.

Quanto à estruturação do estudo, a seguir será apresentado o referencial teórico sobre as variáveis desempenho e capital psicológico. Na sequência, será explanado de forma breve o contexto que a pesquisa está inserida, o segmento de mercado atacadista distribuidor e o canal de atendimento remoto, o televendas. Logo, o método e, por fim, resultados, discussão e conclusão .

CAPÍTULO 1

REVISÃO DA LITERATURA

1.1 DESEMPENHO

O construto desempenho no trabalho sempre esteve presente no campo de conhecimento das disciplinas aplicadas ao trabalho, como a Psicologia Organizacional e do Trabalho, da Sociologia do Trabalho, da Ergonomia, da Engenharia e da Administração, por ser uma das principais formas com que as pessoas contribuem para o alcance dos objetivos das organizações e também dos seus próprios objetivos, com implicações significativas para a carreira, o bem-estar e a satisfação (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Por isso, os estudos sobre o desempenho no trabalho e das variáveis relacionadas ao construto vêm sendo desenvolvidos durante décadas. Sonnentag e Frese (2002) confirmam tais estudos ao identificarem que mais da metade (54,8%) das metanálises presentes em 20 dos maiores periódicos da área de POT entre os anos de 1980 e 2000 referiam-se ao desempenho individual como construto principal (Vaz, 2013). Segundo Sonnentag e Frese (2002), o grande número de publicações sobre desempenho certamente está relacionado à sua importância dentro das organizações as quais precisam do bom desempenho dos indivíduos para alcançar suas metas, entregar produtos, serviços e para obter vantagem competitiva (Queiroga, 2009).

Os estudos também focaram em pesquisas sobre quais seriam os melhores preditores e ferramentas para a avaliação do desempenho no trabalho, o que ocasionou uma fragmentação teórica e conceitual (Armond, 2017). Esta ausência de coerência conceitual a respeito da

natureza do desempenho no trabalho foi demonstrada em um levantamento bibliométrico da produção acadêmica internacional dos últimos cinco anos (2011 a 2015) sobre o tema realizado pelos autores Fogaça, Rego, Armond e Mendonça em 2016 (Armond, 2017).

A seguir, será apresentado os conceitos, os preditores, modelos teóricos e desempenho direcionado à vendas para um melhor entendimento do tema.

1.1.1 Conceito de Desempenho

Embora desempenho seja de fundamental importância nas decisões envolvendo recursos humanos, ainda não existe uma teoria abrangente do desempenho no trabalho (Campbell, 1990). Por volta da década de 1970, os pesquisadores começaram o desafio de esclarecer e ampliar o conceito de desempenho no trabalho e os avanços se concentraram principalmente na especificação de preditores e processos associados ao desempenho individual (Campbell, 1990; Sonnentag & Frese, 2002).

Ademais, segundo Fogaça, Rego, Meljo, Armond e Coelho (2018) esta ausência de unidade conceitual do construto foi confirmada por outro levantamento bibliométrico realizada por estes autores no período de 2006 a 2015. Os resultados mostraram uma variedade de conceitos e medidas, com uma preponderância de definições empíricas. A maioria das definições empíricas foram baseadas em medidas de saída, principalmente resultados organizacionais advindos de relatório e avaliações de desempenho organizacionais. A maioria das pesquisas utilizou de medidas objetivas, como histórico de vendas, pontuação em testes e receitas obtidas (Fogaça et al., 2018).

Neste mesmo levantamento, quanto às definições do construto desempenho no trabalho, Fogaça et al. (2018) também constataram que o foco no desempenho individual é

predominante e a maioria das pesquisas ainda está voltada para a investigação de condições de trabalho, e poucos estudos incluem variáveis de contexto (condições sociais, culturais e do ambiente no desempenho) em seus modelos de análise.

Não obstante, há uma concordância nos estudos sobre desempenho em POT sobre a necessidade de diferenciar a conceituação de desempenho em termos de processos (ou seja, ações, aspectos comportamentais) de aspectos de resultado (Bendassolli & Malvezzi, 2013; Sonnentag & Frese, 2002).

Do ponto de vista do processo, analisa-se o desempenho em termos comportamentais, ou seja, aquilo que as pessoas fazem enquanto estão trabalhando. São as ações propriamente ditas (Bendassolli & Malvezzi, 2013). Estes aspectos comportamentais se referem ao que um indivíduo faz no contexto de trabalho, ou seja, comportamentos como montar peças de um motor de carro, vender computadores ou ainda realizar uma cirurgia cardíaca (Queiroga, 2009).

Do ponto de vista do resultado, o desempenho refere-se às consequências das ações do indivíduo (Bendassolli & Malvezzi, 2013). Os comportamentos descritos podem trazer resultados como número de motores montados, valores de vendas ou ainda número de cirurgias bem sucedidas (Queiroga, 2009). Esta dimensão avaliativa permite aos gestores determinar a adesão do desempenho dos indivíduos a padrões de produtividade estipulados pela organização. Porém, recentemente, o desempenho passou a ser estudado como um fenômeno multicausal e multinível, relacionado a dimensões psicossociológicas complexas (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Contudo, em muitas situações, comportamentos e resultados se relacionam empiricamente, mas eles não se sobrepõem completamente. Os resultados de desempenho dependem também de outros fatores diferentes dos comportamentos individuais (Campbell,

1990; Campbell, Mac Clay, Oppler & Soger, 1993; Sonnentag & Frese, 2002). Queiroga (2009) exemplifica esta situação:

Um vendedor no ramo das telecomunicações que demonstra um desempenho medíocre na interação com o cliente (aspecto comportamental do desempenho), mas ainda assim apresenta elevados valores de venda (aspecto de resultado do desempenho), porque naquele período em que realizava as vendas havia alta demanda por telefones (p.27).

Desta forma, para Sonnentag e Frese (2002) na prática parece ser difícil descrever o aspecto comportamental do desempenho sem qualquer referência ao aspecto resultado, porque não se trata de qualquer ação, mas sim de somente as ações relevantes para as metas organizacionais constituírem o desempenho (Vaz, 2013). Em outras palavras, a ação das pessoas no trabalho colabora para a geração de resultados, os quais colaboram para que a organização alcance certos objetivos e, então, gere valor (Bendassolli & Malvezzi 2013).

Nesta perspectiva, Bendassolli e Malvezzi (2013) postulam que em 1999 Campbell definiu desempenho no trabalho como “comportamento ou ação que é relevante para os objetivos da organização e que pode ser mensurado em termos do nível de proficiência (ou de contribuição aos objetivos) que é representado por uma ação particular ou conjunto de ações” (p.56). Assim, somente ações que possam ser medidas serão consideradas na constituição do desempenho (Campbell et al., 1993).

A partir dessa definição, Bendassolli e Malvezzi (2013) relatam que há diferenças aparentemente sutis, mas importantes, entre desempenho, resultado, eficiência e valor, conforme demonstrado na Figura 1:

Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento ou ações orientadas pelo propósito de transformar a realidade • Foco no processo de produção do desempenho
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Consequências dos comportamentos ou ações • Alterações provocadas no ambiente, em coisas ou pessoas
Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação dos resultados do desempenho baseada em determinados padrões ou critérios • Exemplos de critérios: tempo de produção ou resposta; quantidade de produtos gerados; qualidade de serviços; número de erros ou defeitos
Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • Razão entre a eficiência e os custos dos insumos utilizados no processo de geração de resultados • Relação entre o que é produzido como resultado (<i>outputs</i>) e tudo aquilo que entra como insumo ao processo produtivo (<i>inputs</i>) • Exemplos de <i>outputs</i>: valor das mercadorias ou dos serviços gerados (preço) • Exemplos de <i>inputs</i>: custo de capital, mão de obra, equipes, materiais, esforço ou tempo investido no processo produtivo

Figura 1- Distinções conceituais entre desempenho, resultado, eficiência e produtividade
 Fonte: Adaptada de Bendassolli e Malvezzi (2013). Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In L. de O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as Organizações: atuações a partir da Psicologia* (pp. 53-80). Porto Alegre: Artmed

De acordo com a Figura 1, observa-se que desempenho é voltado para comportamento ou ações, sendo as consequências destas ações os resultados, os quais são avaliados conforme determinados padrões (eficiência), levando à produtividade. Em consonância com esta mesma visão, Maia (2013) relata que desempenho, no contexto organizacional, pode ser entendido como o valor total esperado pela empresa de atos separados que uma pessoa produz em um período padronizado de tempo ou a um nível de rendimento esperado na execução de uma determinada tarefa. Assim, o construto se relaciona aos comportamentos manifestados pelos indivíduos no exercício de suas atribuições e responsabilidades, à qualidade e à quantidade do trabalho realizado, e também do custo e ao tempo despendido em sua realização (Maia, 2013).

Outros autores também apresentam definições de desempenho explicando as diferenças sutis entre os conceitos descritos na Figura 1. Por exemplo, para Oliveira-Castro (1994) desempenho está relacionado aos conhecimentos, competências e habilidades que um indivíduo aplica na realização de uma tarefa, ou a sua eficiência e rendimento na execução de um determinado trabalho. Para Tenório (2001) desempenho é entendido como um somatório de medidas que buscam explicar como as organizações aproveitam os recursos de que dispõem, como reagem as ameaças e oportunidades impostas pelo mercado e em última instância, em como avaliam a eficiência, eficácia e efetividade de suas ações (Maia, 2013).

Segundo Queiroga (2009) apesar da concordância entre os autores de que comportamento e resultado devem ser diferenciados no conceito de desempenho, não há uma concordância sobre o que pode ser nomeado “desempenho”.

Outra tentativa, relativamente bem estabelecida, na literatura de POT é de delimitar o conceito do desempenho através da diferenciação entre desempenho de tarefa e desempenho contextual, proposta por Borman e Montowidlo em 1993 (como citado em Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Desempenho voltado para a tarefa, segundo Sonnentag e Frese (2002), refere-se à maneira com que as atividades desempenhadas pelos indivíduos podem contribuir para as questões técnicas da organização. Essa contribuição pode ser tanto direta (trabalhadores voltados para produção) quanto indireta (gestores). O desempenho voltado para a tarefa também é um construto multidimensional cujos componentes poderiam ser identificados em cinco fatores: “(1) proficiência em tarefa específica de um trabalho, (2) proficiência em tarefa não-específica de um trabalho, (3) proficiência em comunicação escrita e oral, (4) supervisão, (5) gestão/administração” (Sonnentag & Frese, 2002, p. 32).

Sem dúvida, o cumprimento das tarefas prescritas em cada cargo é vital para o alcance das metas das organizações, contudo há outros comportamentos que não se relacionam

diretamente com a realização das tarefas técnicas de um cargo, mas que abordam o desempenho, por isso Borman e Montowidlo (1993) propuseram o conceito de desempenho contextual (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Desempenho contextual refere-se aos comportamentos não previstos pela estrutura formal (Bendassolli & Malvezzi, 2013), ou seja, às atividades que não contribuem para os aspectos técnicos, mas que oferecem suporte organizacional, social e psicológico para buscar as metas organizacionais (Sonnetag & Frese, 2002). Esta dimensão inclui não apenas comportamentos, como ajuda aos colegas da organização ou bem-estar de seus membros, mas também fazer sugestões sobre como melhorar os procedimentos de trabalho (Sonnetag & Frese, 2002).

De acordo com Bendassolli e Malvezzi (2013), para Borman e Motowidlo (1993) o desempenho contextual é composto por cinco categorias: realizar atividades que vão além das exigências formais do cargo; demonstrar persistência e entusiasmo e aplicação quando necessário para realização das tarefas prescritas; ajudar os outros; seguir e obedecer regras e procedimento e defender os interesses da organização.

Sonnetag e Frese (2002) diferenciam o desempenho contextual em dois tipos: comportamentos que promovem o bom funcionamento da organização, uma vez que se referem ao momento presente, e comportamentos proativos, que visam à mudança e a refinamento de processos laborais e organizacionais. Bendassolli e Malvezzi (2013) relatam que para o funcionamento da organização o desempenho contextual baseia-se em comportamentos de cidadania organizacional, proposto por Organ (1988), o qual é composto por cinco dimensões: (1) altruísmo, (2) consciência, (3) virtude cívica, (4) cortesia e (5) desportividade (disposição em tolerar circunstância de trabalho não desejáveis sem abandoná-las). Já o comportamento proativo inclui iniciativa pessoal, voz e assumir responsabilidades (Sonnetag & Frese, 2002). Assim, o desempenho voltado para o contexto não é um conjunto

de comportamentos uniformes, mas um construto multidimensional (Sonnetag & Frese,2002).

A diferenciação entre desempenho voltado para tarefa e ao contextual é sintetizada por Sonnetag e Frese (2002) a partir de três pressupostos: (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 o 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 o contextual é mais flexível e menos restrito (Vaz, 2013). Assim, essa distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual auxilia a melhor identificar as fronteiras do desempenho, pois propõe critérios para determinar o que pode ou não ser designado como tal (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Estudos como a de Luo, Shi, Li e Mião (2008) mostraram a diferença das dimensões de desempenho de tarefa e a contextual. Eles investigaram o construto desempenho utilizando como método a abordagem quantitativa e qualitativa. Participaram do estudo 95 oficiais e 1.402 soldados chineses, os quais foram entrevistados e após a entrevista dividiu-se em oito os conjuntos de incidentes típicos de comportamento relacionados ao desempenho no trabalho dos soldados. Um questionário de mensuração do desempenho no trabalho foi aplicado também. Os resultados mostraram que o desempenho no trabalho do soldado chinês consistia em duas dimensões, sendo elas voltadas para a tarefa e para o desempenho contextual. Além disso, o desempenho voltado para a tarefa tinha 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. Desempenho da tarefa e desempenho contextual contribuíram de forma independente para o desempenho global no trabalho (Vaz, 2013).

Além das dimensões de desempenho voltadas à tarefa e ao contextual, Queiroga(2009) propõe duas dimensões de desempenho, uma voltada para o desempenho proativo – conjunto de comportamentos que o indivíduo realiza no seu contexto de trabalho que são voltados estrategicamente para o alcance de metas da organização; e a outra, voltada para desempenho nas tarefas, conjunto de comportamento que o indivíduo realiza no seu contexto de trabalho que são voltados para a execução das suas tarefas (Vaz, 2013).

Portanto, no que se refere ao conceito de desempenho, constata-se que embora seja um dos mais estudados nas áreas de Comportamento Organizacional e Administração, fica evidente a complexidade do termo, o qual inclui uma série de dimensões e significados.

Para este estudo, desempenho será considerado do ponto de vista do resultado, ou seja, desempenho bruto, e refere-se às consequências das ações do indivíduo. Assim, é definido como percentual de realização sobre a meta de vendas.

Outra forma de ampliar o entendimento sobre desempenho no trabalho, além das definições sobre conceitos, é conhecer alguns modelos teóricos que abordam este tema. Para isso, na próxima seção serão discutidos quatro tipos de modelos.

1.1.2 Modelos teóricos sobre desempenho no trabalho

Bendassolli e Malvezzi (2013) destacam quatro modelos que abordam o desempenho de uma perspectiva global e aplicável a vários cargos e ocupações com o propósito de apresentar os determinantes, dimensões e conseqüentes de cada um.

Na década de 1990 aparece no trabalho de Campbell a primeira tentativa de estruturar um modelo teórico para melhor compreender o conceito de desempenho (Queiroga, 2009).

De acordo com Bendassolli e Malvezzi (2013), para melhor compreensão do desempenho, Campbell et al. (1993) fazem uma distinção entre determinantes, preditores e componentes. O modelo propõe que os determinantes têm influência direta, e os preditores, indireta sobre o desempenho.

No que se refere aos determinantes, Campbell et al. (1993) apresentam o desempenho como uma função de três determinantes individuais: conhecimento declarativo, conhecimento procedimental e habilidades e motivação. O *conhecimento declarativo* diz respeito ao que fazer no trabalho, ou seja, é o conhecimento sobre fatos e coisas, como por exemplo, características gerais de um equipamento. O *conhecimento procedimental e a habilidade* referem-se ao como fazer, ou seja, depende da combinação entre conhecimento sobre o que se deve fazer (declarativo) com o conhecimento de como se deve fazer. As habilidades cognitivas, psicomotoras, físicas, perceptivas, interpessoais e de autogestão são exemplos deste tipo de conhecimento. A *motivação* está direcionada ao processo decisório, pois implica em decisões sobre realizar ou não um comportamento, sobre o nível de esforço e sobre a persistência em tal esforço (Bendassolli & Malvezzi, 2013; Queiroga, 2009).

Segundo Bendassolli e Malvezzi (2013), os autores diferenciam os determinantes do desempenho de seus preditores:

Os preditores do conhecimento declarativo envolvem as dimensões individuais, tais como habilidades pessoais, interesses e variáveis de personalidade; os fatores de aprendizagem, como educação, treinamento e experiência; e a interação entre as diferenças individuais e a aprendizagem. O mesmo aplica-se aos conhecimentos procedimentais. Os preditores da motivação, definidos como comportamentos de julgamento e decisão, dependem da teoria motivacional escolhida (p. 70).

Campbell, Gasser e Oswald (1996) identificaram, através de pesquisas, que conhecimento e habilidades no trabalho seriam preditores de desempenho individual e que competência e experiência também seriam preditores de conhecimento e habilidades, porém sem influência direta sobre o desempenho. Para esses autores resultados agem como suporte para o modelo de conhecimento declarativo, conhecimento de procedimento e motivação comportando-se como único determinante de desempenho.

Campbell (1990) acrescenta ainda outros elementos que influenciam o desempenho do indivíduo no trabalho e propõe uma taxonomia para a compreensão desse construto, definindo oito componentes (ou fatores), conforme descrito a seguir (Queiroga, 2009; Vaz, 2013):

Proficiência em uma tarefa específica: refere-se ao grau com que o indivíduo pode realizar adequadamente as tarefas centrais de seu trabalho.

Proficiência em uma tarefa não específica: são comportamentos que um indivíduo assume no trabalho e não são especificados, ou seja, não são prescritos.

Proficiência em comunicação oral e escrita: reflete a dimensão do desempenho em atividades que requerem do indivíduo apresentações orais ou escritas.

Demonstração de esforço: avaliação do desempenho de um indivíduo em termos de esforço, seja diariamente ou em circunstâncias extraordinárias, refletindo assim o grau em que as pessoas estão comprometidas com as atividades do trabalho.

Manutenção de disciplina pessoal: caracteriza o grau com que comportamentos negativos (infrações de regras, por exemplo) ocorrem.

Facilitação do desempenho de pares e equipes: reflete o grau em que indivíduo no trabalho ajuda seus pares ou sua equipe na solução de problemas e também o grau de seu comprometimento com as metas do seu grupo de trabalho. Como tais ações facilitam o

funcionamento do seu grupo, ele passa a ser um bom modelo para os demais, mantendo assim o grupo direcionado para as suas metas.

Supervisão: inclui todos os comportamentos direcionados a modificar o desempenho dos subordinados por meio de relação interpessoal e influência. Este fator é característico em indivíduos que exercem cargos de supervisão ou liderança.

Gerenciamento/Administração: implica os aspectos de um trabalho que servem para o grupo ou a organização, mas não envolvem supervisão direta. Este fator inclui comportamentos direcionados para articulação de metas para uma unidade ou departamento, organização de pessoas ou recursos de trabalhos para elas.

Para Bendassolli e Malvezzi (2013), o nível de processamento de cada um desses oito componentes do desempenho proposto por Campbell et al. (1993) deve variar em função do cargo ou da ocupação. Segundo os mesmos autores, embora haja críticas sobre este modelo por não enfatizar os fatores situacionais, ainda segue como um marco nos estudos sobre o desempenho no trabalho.

Waldman e Avolio (1993) propõem um modelo de desempenho profissional que é influenciado por três fatores: fatores associados ao ambiente, motivacionais e de capacidade. O primeiro considera variáveis mais amplas do sistema organizacional, como liderança e condições de trabalho e os dois últimos dizem respeito ao nível individual. Para estes autores desempenho é um fenômeno dinâmico que depende dos acontecimentos observados na vida do indivíduo. Desta forma, o objetivo é entender de que modos os aspectos temporais e evolutivos estão associados ao desempenho. Por isso, sugerem que as relações entre desempenho e seus antecedentes (motivação, habilidades, fatores contextuais) sofrem evolução com o passar do tempo, tendo as variáveis nesse modelo dimensão temporal (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Nesta perspectiva, analisa-se os efeitos do envelhecimento progressivo sobre o desempenho, o qual varia de uma pessoa para a outra, pois ao mesmo tempo que pode ser negativo, como por exemplo, destreza física, pode ser positivo, como o conhecimento adquirido através da experiência acumulada. Assim, o tempo influencia os fatores motivacionais, os quais têm ação sobre o desempenho. Da mesma forma, habilidades e competências mudam ao longo do tempo, pois podem se tornar obsoletas ou estagnarem (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Portanto, este modelo reforça a importância do contexto para a compreensão do desempenho, além de considerá-lo como um fenômeno dinâmico e evolutivo.

O modelo proposto por Pulakos et al. (2000, 2002) foi uma adaptação ao modelo de Campbell et al. (1993) ao identificarem a necessidade de inserir componentes que lidassem com as estratégias de adaptação dos indivíduos às novas condições e exigências do trabalho (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

O modelo de desempenho adaptativo insere o componente situacional na compreensão do desempenho e apresenta uma estrutura de oito dimensões: (1) lidar com emergências ou situações de crise; (2) lidar com o estresse no trabalho; (3) resolver problemas criativamente; (4) lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis; (5) aprender novas tarefas, tecnologias e procedimentos; (6) demonstrar adaptabilidade interpessoal; (7) demonstrar adaptabilidade cultural e (8) demonstrar adaptabilidade física (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

A principal contribuição deste modelo é de que desempenho não é estático, pois o indivíduo tem que adaptar-se continuamente às mudanças no trabalho.

O modelo do desempenho ativo baseia-se na perspectiva da teoria da regulação da ação, desenvolvida por Frese e Zapf (1994), e em dois postulados essenciais que são: os

humanos são seres de ação e essa ação é sempre orientada por um objetivo de forma que o indivíduo consegue regular-se a si mesmo na busca do mesmo (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Assim sendo, nessa teoria, o desempenho consiste de um processo de ação regulado por uma cadeia que tem início pela escolha de um objetivo (meta), seguido pela busca ativa por informações concernentes ao contexto desse objetivo, depois pela elaboração de um plano de ação para ser executado e monitorado, e, por fim, pelo *feedback* recebido pelo processo como um todo (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Conforme esta teoria, o sujeito que desempenha é alguém capaz de mudar as circunstâncias de acordo com seu interesse, por isso ele investe energia e persiste mesmo diante das dificuldades ambientais. Para este desempenho ativo é fundamental a iniciativa pessoal, a qual depende de três elementos: do indivíduo autoiniciar uma ação; dele ser proativo (visão a longo prazo) e de persistência (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Diante de todos estes modelos conceituais sobre o desempenho no trabalho, uma dificuldade permanentemente percebida na compreensão do desempenho refere-se à mensuração desse construto (Armond, 2017; Queiroga, 2009).

Para Bendassolli e Malvezzi (2013) por ser a medição do desempenho um dos pontos mais críticos de qualquer sistema de avaliação, tem sido um dos principais temas de investigação há mais de cem anos. Maia (2013) relata que até o final do século XIX o desempenho da maioria das empresas era medido prioritariamente por indicadores monetários, ou seja, indicadores quantitativos que representavam a eficácia do trabalho realizado pelo indivíduo. Porém, durante o século XX diferentes modelos de avaliação foram desenvolvidos incluindo diversos indicadores, inclusive os não financeiros (Maia, 2013).

Armond (2017) postula que a mensuração de desempenho apresenta uma importante questão conceitual que é a relação entre desempenho e produtividade. As medidas são utilizadas para acompanhar o desempenho do trabalhador e normalmente são “apanhadas” em processos denominados de avaliação de desempenho. Nas organizações, um dos principais questionamentos é a escolha sobre a utilização de medidas objetivas ou subjetivas. “As medidas objetivas são aquelas relativas ao resultado do trabalho propriamente dito, por exemplo, quantidade de vendas efetuadas; já as medidas subjetivas são aquelas que avaliam as dimensões latentes, auto e heteroavaliadas, como comportamento do consultor de vendas na execução de suas tarefas” (Armond, 2017, p. 39).

No entanto, Bendassolli e Malvezzi (2013) defendem que mesmo nas funções que há indicadores objetivos, como em vendas, é necessário medir o desempenho como comportamento, ou seja, indicadores qualitativos e também levar em conta os fatores contextuais que podem afetar os resultados.

Além disso, há também as medidas de percepção sobre o desempenho que surgiram devido à necessidade de aprofundar as questões psicológicas e contextuais relacionadas ao construto desempenho. Estas medidas baseiam-se nas opiniões dos pares, chefias e na percepção do próprio indivíduo em relação às atividades que realiza e são muito importantes para as organizações e pesquisadores, pois a percepção sobre as crenças, valores, padrões e cultura podem influenciar na execução das atividades de cada indivíduo dentro da organização (Armond, 2017).

Portanto, independente do tipo de medidas adotadas para mensurar desempenho, Bendassolli e Malvezzi (2013) relatam que é necessário utilizar indicadores adequados e buscar informações para efetuar comparações confiáveis entre os níveis de desempenhos pretendidos e os alcançáveis ou os atuais versus anteriores.

Maia (2013) afirma que um grande número de pesquisadores propõe a adoção de múltiplas medidas para definir o complexo conceito de desempenho já que não existe um único método capaz de atender e satisfazer toda e qualquer empresa.

Quanto aos meios utilizados para aferir o desempenho dos indivíduos no trabalho, Queiroga (2009) relata que diferentes métodos e instrumentos (incidentes críticos, avaliação por objetivos, escolha forçada, escalas gráficas de classificação e escalas comportamentais, entre outros) surgiram e foram aprimorados ao longo das últimas décadas. Os métodos evoluíram para modelos que envolvem mais de uma fonte de informação (auto e heteroavaliação, com pares e “avaliação 360º”).

De acordo com Queiroga (2009):

A principal questão levantada na mensuração do desempenho é que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (os CHAs, componentes que constituem a competência) resulta do desempenho no trabalho, com possíveis reflexos nos resultados organizacionais. Dessa forma, o desempenho representa uma manifestação das competências dos indivíduos, expressa em razão dos comportamentos que o indivíduo adota no trabalho e de resultados decorrentes (p.34).

Ainda segundo Queiroga (2009), avaliar o desempenho no ambiente organizacional implica observar o comportamento das pessoas no trabalho, os resultados oriundos desse comportamento e compará-lo com o que era esperado pela organização.

Os resultados obtidos através dessas avaliações, conforme relatado por Maia (2013), fornecem o caminho pelo qual é possível identificar se os comportamentos utilizados para realizar as tarefas ajudam ou retardam a organização no alcance de seus objetivos. Os indicadores de desempenho permitem medir os vieses entre o que foi planejado e o executado,

Por isso, o alinhamento entre a estratégia da organização e os indicadores que serão utilizados em seus modelos de gestão e avaliação de desempenho são de extrema importância.

Portanto, haja vista que para as organizações manterem-se competitivas precisam e devem se preocupar com o construto desempenho (Maia, 2013), pois ele é uma das principais formas pelas quais as pessoas contribuem para o alcance dos objetivos das organizações, do próprio trabalho e de si mesmas (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Para este estudo o modelo testado foi o modelo no qual desempenho no trabalho é explicado pelo capital psicológico (*Psycap*) no segmento de vendas.

Após a definição do conceito de desempenho e da apresentação de alguns modelos teóricos, é importante também entender quais os fatores (ou preditores) que contribuem para o aumento do desempenho no trabalho, os quais serão descritos na próxima seção.

1.1.3 Preditores do desempenho

Perguntas como porque no trabalho há pessoas com desempenho mais proativo do que outras, porque uma pessoa faz mais e melhor do que outras ou porque cada pessoa demonstra resultados diferentes para uma mesma tarefa, norteiam o dia a dia das organizações. As respostas, em parte, a essas questões dependem da compreensão sobre quais os determinantes ou preditores do desempenho (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Pode-se identificar três linhas de respostas à pergunta sobre o motivo de existirem diferenças de desempenho no trabalho, cada uma inspirada em uma compreensão específica sobre os determinantes do desempenho: a linha das diferenças individuais, a qual busca entender e definir as características individuais relacionadas ao desempenho; a linha situacional em que foca nos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho que são

considerados facilitadores ou impeditivos do bom desempenho e a linha de regulação que cuida dos processos envolvidos na manutenção do bom desempenho. Estas perspectivas não são mutuamente excludentes, mas enfocam o desempenho por diferentes ângulos, uma complementando a outra (Bendassolli & Malvezzidas, 2013; Queiroga, 2009; Vaz, 2013).

A Figura 2 apresenta uma visão geral dessas linhas ou perspectivas relacionando as questões centrais de investigação, os preditores principais e as implicações práticas.



Figura 2 – Visão geral das perspectivas em desempenho.

Fonte: Adaptada de Sonnentag e Frese (2002) por Queiroga (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre validade preditiva dos testes de conhecimento*. Dissertação de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

A perspectiva das diferenças individuais determina que o desempenho varia em função das diferenças individuais entre os preditores-chave (Bendassolli & Malvezzidas, 2013),

sendo assim, o foco principal está em identificar quais são os indivíduos que apresentam melhor desempenho (Queiroga, 2009). Entre diversos preditores apresentados na literatura, destacam-se cinco: personalidade, experiência, habilidades cognitivas, motivação e autoeficácia. A Tabela 1 mostra cada um desses preditores e a referência do autor que o estudou (Bendassolli & Malvezzidas, 2013).

Tabela 1 – Alguns preditores individuais do desempenho no trabalho

Alguns preditores individuais do desempenho no trabalho		
Preditor	Principais achados	Autores
Personalidade	Fator consciência, do modelo de personalidade Big Five (Teoria dos Cinco Fatores), prediz com uma intensidade que varia de fraca a moderada, o desempenho, em especial o de tarefa.	Barrick e Mount (1991); Kanfer e Heggstad (1997); Johnson (2003); Kanfer e Kantrowitz (2002); Tett, Jackson e Krothstein (1991)
	Estabilidade emocional. Quanto maior este tipo de estabilidade, melhor o indivíduo lida com o estresse e, desta forma, exibe um desempenho superior, especialmente no caso do desempenho contextual.	Organ e Ryan (1995)
Experiência	Diversas metanálises evidenciam correlações moderadas entre experiência, considerando aspectos como complexidade e tempo na execução de uma mesma tarefa, idade e tipo de experiência, e desempenho	Hunter e Hunter (1984); Quiñones, Ford e Teachout (1995); Sturman (2003); Tesluk e Jacobs (1998)
Habilidades Cognitivas	Habilidade mental (GMA na sigla em inglês: General Mental Ability), conhecida como fator “g”, apresenta relação moderada com desempenho, em especial o de tarefa.	Hunter e Hunter (1984); Schmidt e Hunter (2004)
Motivação	Algumas características do comportamento motivado estão relacionadas ao desempenho, tais como iniciação, força e persistência	Campbell (1990); Campbell e Colaboradores (1993); Kanfer e Heggstad (1997)
Autoeficácia	O sentimento de autoeficácia (sentir-se capaz de fazer algo) está relacionado tanto ao desempenho de tarefa quanto ao contextual, e sua influência ocorre sobre a iniciativa pessoal, os processos de aprendizagem e a persistência de objetivos.	Bandura (1997); Stajkovic e Luthans (1998)

Tabela 1 - Alguns preditores individuais do desempenho no trabalho

Nota. Adaptada de Bendassolli e Malvezzi (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: Artmed.

Há também alguns estudos que relacionam a perspectiva das diferenças individuais com desempenho, como o realizado por Neal, Yeo, Koy e Xiao (2012) sobre os efeitos preditivos do modelo *Big Five* de traços de personalidade sobre desempenho. Participaram do estudo 1.447 funcionários públicos. As medidas analisadas foram as de autorrelato da personalidade e as classificações realizadas pelos supervisores nas avaliações de desempenho destes funcionários. Foram investigados comportamentos como proficiência, capacidade de adaptação, proatividade e o nível em que estes comportamentos contribuem para a eficácia individual, de equipe e organizacional. Os resultados encontrados apontam que os empregados com maior abertura à experiência possuíam maior proatividade, mas menor eficácia em equipe e organizacional; já os com maior traço de afabilidade, menor foi a proatividade individual. O influenciador mais forte de proficiência na tarefa individual foi conscientização, ao contrário do neuroticismo que não demonstrou ser um preditor forte de proficiência na tarefa individual. Extroversão foi negativamente relacionada com proficiência individual. Nesta investigação, constatou-se que os traços de personalidade são importantes preditores para os aspectos de desempenho no trabalho.

Outra pesquisa referente ao preditor personalidade foi realizada por Troth, Jordan, Lawrence e Tse (2012), os quais analisaram nos membros das equipes como o uso de habilidades relacionadas com a emoção afeta o desempenho na execução das tarefas e o desempenho da comunicação nestas equipes. Os autorrelatos individuais das habilidades emocionais foram medidos antes da formação das equipes, e em seguida o desempenho individual para comunicação. Oito semanas depois, de forma independente, foi avaliado o desempenho de tarefas da equipe. Embora não houvesse nenhuma influência no nível individual entre as competências emocionais e de desempenho, as habilidades emocionais da equipe previram positivamente os resultados no desempenho voltado para tarefas. As habilidades emocionais no nível de equipe previram o desempenho da comunicação no nível

individual. Tais resultados enfatizam a importância de diferentes habilidades emocionais da equipe na determinação tanto do desempenho da equipe quanto individual.

Entretanto, de acordo com Bendassolli e Malvezzi (2013), autores como Sonnentag e Frese (2002) advertem que há uma tendência nessa perspectiva das diferenças individuais de negligenciar os fatores situacionais, pois os preditores referem-se ao nível individual, mas, por outro lado, partem do princípio que desempenho é um fenômeno multicausal e multinível.

Desta forma, conforme a Figura 2, a segunda perspectiva, a situacional, ao contrário da anterior, sugere que os fatores situacionais são decisivos para a variabilidade do desempenho. Essa perspectiva refere-se aos fatores do ambiente de trabalho que podem favorecer ou restringir o desempenho profissional, tais como estilo de liderança, qualidade de relacionamentos interpessoais, clareza de papéis, presença ou não de fatores estressores, disponibilidade de recursos e cultura organizacional (Bendassolli & Malvezzi, 2013). Assim, o foco principal é saber em quais situações ocorre o melhor desempenho (Queiroga, 2009).

Nabirye, Brown, Pryor e Maples (2011) investigaram o estresse ocupacional, a satisfação no trabalho e o desempenho de enfermeiras de um hospital em Kampala, e como estes níveis de construtos são influenciados pelo trabalho e características pessoais. A amostra foi composta por 333 enfermeiros de quatro hospitais que responderam questionários sobre estresse ocupacional, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho. Como resultados 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.

Bendassolli e Malvezzi (2013) apontam que estes resultados empíricos apresentam relações que variam de intensidade fraca a moderada entre níveis de desempenho e variáveis dessa linha situacional. No Brasil, estudos mostram relações entre os suportes à aprendizagem e à transferência de treinamento e desempenho, tratando-os como preditores relacionais do

desempenho. Vaz (2013) também descreve que para Sonnentag e Frese (2002) a tarefa e a perspectiva situacional, em termos práticos, sugerem que o desempenho individual pode ser melhorado através de intervenções nas atividades profissionais, pois pesquisas sobre estas atividades têm mostrado que o desempenho melhora quando os empregados têm maior controle sobre o processo de trabalho.

A terceira perspectiva de desempenho “analisa especificamente o processo de desempenhar-se, associando o desempenho à cadeia de ações intencionais do sujeito, submetidas a processos de regulação cognitiva“ (Bendassolli & Malvezzidas, 2013, p. 67). Nesta perspectiva, o da regulação, o foco se direciona para o processo pelo qual ocorre o desempenho e não para as características individuais ou para o contexto (Queiroga, 2009). Desta forma, o desempenho é conceituado como um processo de ação e as questões centrais nesta perspectiva são: Como é que o processo de desempenho se desenvolve? O que acontece quando alguém está “desempenhando” (Vaz, 2013)?

A perspectiva de regulação sugere que uma melhoria do processo de ação em si melhora também o desempenho (Vaz, 2013). Segundo Bendassolli e Malvezzidas (2013), achados empíricos demonstram que o alto desempenho está associado ao modo como as pessoas lidam com quatro aspectos fundamentais que atuam como forças reguladoras do desempenho, os quais são: (1) compreensão do objetivo a ser alcançado, (2) elaboração de um plano de ação, (3) busca e processamento de *feedback* para alcance dos objetivos e (4) capacidade de manter o foco na tarefa (vide Figura 2).

Queiroga (2009) afirma que Sonnentag e Frese (2000) argumentaram que embora essas três perspectivas – diferenças individuais, situacional e de regulação – serem distintas, o ideal seria que o desempenho no trabalho fosse explicado por meio da integração entre as três perspectivas. Todavia, nenhuma pesquisa até o momento contemplou estudos acrescentando a

linha da regulação do desempenho, apenas algumas tentativas de somar as perspectivas das diferenças individuais e a situacional foram realizadas (Queiroga, 2009).

Por outro lado, na visão de Fogaça, Rego, Armond e Mendonça (2016) não é possível identificar uma tendência clara em relação à identificação dos preditores de desempenho, pois de acordo com os achados, as variáveis mais pesquisadas são cidadania organizacional, traços de personalidade, temas relacionados da equipe e elementos de tarefa. No que se refere às competências individuais, constituem tema relevante entre as variáveis que predizem o desempenho o compromisso de trabalho, capital psicológico, poder mental, trabalho em equipe, autonomia, dentre outros. Fogaça et al. (2016) também mapearam algumas variáveis de aspecto negativo que foram relacionadas com desempenho no trabalho, dentre elas estão o estresse, tensão psicológica, depressão, conflito trabalho-família, insegurança e outros (Armond, 2017).

Portanto, de acordo com Deadrick e Gardner (2008) e Bendassoli (2012) desempenho refere-se a um ato intencional de indivíduos, resultando em ação guiada por resultados, com um propósito consciente ou motivação prévia. Assim, o desempenho no trabalho pode ser influenciado por fatores de diferentes naturezas, como condições sociais, culturais ou demográficas, pelas condições/ambiente de trabalho e por características do trabalhador (Fogaça et al., 2018).

Como este estudo buscou investigar se desempenho no trabalho é explicado pelo capital psicológico (*Psychcap*) no segmento de vendas, faz-se necessário entender o construto desempenho neste cenário. Por isso, a próxima seção retrata desempenho em vendas.

1.1.4 Desempenho em vendas

Desempenho em vendas é um tópico de pesquisa que deveria interessar tanto aos acadêmicos quanto aos empresários, pois determinar o que leva um vendedor a ter mais sucesso em suas vendas em relação a outros vendedores é um aspecto importante no gerenciamento de vendas e pode ser crítico no sucesso e na sobrevivência da empresa. Além disso, o desempenho do vendedor pode indicar a sua satisfação no trabalho e o seu comprometimento organizacional (Donassolo, 2011).

Diversos estudos buscam identificar quais são os fatores que mais influenciam o desempenho do vendedor e a importância destes fatores pode variar de acordo com o tipo do produto e do contexto onde as vendas são realizadas (Donassolo & Matos, 2012).

Para Walker, Churchill e Ford (1977) o desempenho de um vendedor pode ser influenciado por fatores endógenos, ou seja, que podem ser controlados por ele. Tais fatores são: a percepção sobre o seu papel e sobre quais as atividades que devem ser desempenhadas para atender o desejado; a motivação que influencia na quantidade de esforço utilizado na realização das atividades de vendas; e a habilidade que é a qualidade deste esforço (Donassolo, 2011). Quanto aos fatores exógenos, que não podem ser controlados pelo indivíduo, ou seja, fatores externos a ele, Donassolo (2011) informa que são desconsiderados pela maioria dos pesquisadores.

Ainda sobre os influenciadores de desempenho Donassolo (2011), relata que:

Utilizando os fatores endógenos para analisar o desempenho do vendedor, Krishnam, Netemeyer e Boles (2002) afirmam que o desempenho do vendedor é influenciado pelo nível de competitividade que o vendedor possui, pela sua autoeficácia e pelo esforço que o mesmo investe na execução das tarefas de vendas. Bagozzi (1980), afirma que o desempenho é o resultado do esforço do vendedor e da interação dos

vendedores com os seus superiores e clientes. A importância das habilidades nas atividades de vendas e sua influência sobre desempenho do vendedor é ressaltada no estudo de Wachner, Plouffe e Grégoire (2009). Já Matsuo e Kusumi (2002) entendem que os vendedores de mais alto desempenho utilizam tanto a abordagem orientada para o cliente quanto a abordagem orientada para vendas no seu dia a dia de vendas. (p. 26).

Churchill et al. (1985), em sua metanálise, analisaram artigos publicados entre 1918 e 1982 sobre os influenciadores do desempenho de vendedores. Eles classificam os influenciadores do desempenho em ordem crescente de importância: fatores pessoais; fatores organizacionais e ambientais; motivação; aptidão; níveis de habilidades e a percepção do seu papel dentro da organização e dentro do processo de vendas. Estes autores ressaltam ainda que o tipo de produto vendido ou o contexto onde ocorre a venda podem exercer influência sobre o poder do fator em influenciar o desempenho do vendedor.

Verbeke et al. (2010) também, a partir de uma metanálise com artigos publicados entre 1982 e 2008, enumeram diversos fatores que podem ser considerados influenciadores do desempenho do vendedor, mas encontraram o conhecimento relacionado a vendas como sendo o principal influenciador do desempenho seguido de fatores como o grau de adaptação, a ambiguidade de papéis, as aptidões cognitivas e o engajamento no trabalho. Para chegarem a essa conclusão, partiram do pressuposto de que a economia estava começando a ser baseada no conhecimento e os vendedores seriam os multiplicadores deste conhecimento, levando-o da empresa para o mercado, e assumindo um papel importante na construção do relacionamento com os clientes.

Tanto os estudos de Churchill et al. (1985) como os de Verbeke et al. (2010) chegaram a mesma conclusão de que não há concordância entre os pesquisadores que estudam o tema

desempenho de vendedores sobre como definir, medir e, principalmente, quais os principais fatores que influenciam o desempenho dos vendedores (Donassolo, 2011).

Ainda sobre os influenciadores do desempenho em vendas, Donassolo e Matos (2012) realizaram uma pesquisa para propor e testar um modelo integrador dos principais fatores que influenciam o desempenho em vendas. Os autores propuseram em seu estudo um modelo que consolida diversos fatores sob três constructos: autoeficácia, competitividade e esforço. A pesquisa foi realizada com 301 vendedores externos de várias empresas atacadistas do Brasil. A aplicação dos questionários foi feita por email e presencial durante as reuniões de vendas. Os resultados apontaram que a autoeficácia do vendedor influencia negativamente o desempenho, ou seja, os vendedores que apresentaram maior autoeficácia tiveram baixo desempenho percebido, contrariando uma das hipóteses. Porém, já a influência da autoeficácia sobre o esforço foi positiva, indicando que vendedores com maior autoeficácia tendem a se esforçar mais e, conseqüentemente a obter um melhor desempenho. Desta forma, a autoeficácia fica relacionada indiretamente com o desempenho. Quanto à influência do esforço sobre o desempenho, foi positiva. A correlação da competitividade com a autoeficácia e o esforço também foi positiva. Com este estudo, os autores concluíram que o caminho autoeficácia levando ao esforço e resultando em desempenho, como sendo o mais importante na análise dos fatores influenciadores do desempenho do vendedor.

Porém, mesmo com essa falta de consenso entre os pesquisadores sobre os principais fatores que influenciam o desempenho do vendedor, verifica-se nos estudos, conforme postula Donassolo (2011), a preferência pelos autores em utilizar os fatores como o esforço, as habilidades de vendas, a percepção que o vendedor possui sobre o seu papel dentro da organização e a autoeficácia, na busca do entendimento sobre os principais fatores que influenciam o desempenho em vendas.

No que se refere a como mensurar e avaliar o desempenho de um vendedor, Churchill et al. (1985) afirmam que não existe consenso entre os autores e que o principal ponto de divergência é quanto a utilização de medidas subjetivas ou de medidas objetivas como forma de medir e avaliar o desempenho. Segundo eles, alguns autores consideram que a autoavaliação e as medidas autoinformativas, por serem subjetivas, são passíveis de falhas, pois podem ter um viés ascendente de autoavaliação. Outros autores, porém, defendem as medidas subjetivas, afirmando que as mesmas são úteis já que o possível viés não tem o poder de influenciar de forma a prejudicar a avaliação. No entanto, Churchill et al. (1985) são partidários desta última linha de pensamento, pois para eles a autoavaliação e os dados numéricos não são muito divergentes quando utilizados como fonte de avaliação do desempenho de vendedores e concluem ainda que nenhum dos influenciadores, sozinho, tem representatividade na predição do desempenho de um vendedor (Donassolo, 2011).

Segundo Krishnam et al. (2002), a análise do desempenho do vendedor está relacionada com a percepção do mesmo quanto as suas vendas em valor, a qualidade do seu relacionamento com seus clientes e quanto ao conhecimento dos produtos, mercado, os concorrentes e as necessidades de seus clientes.

Donassolo (2011) apresenta em seu estudo um levantamento dos principais itens utilizados na mensuração do desempenho por vários autores. Este levantamento está representado na Tabela 2.

Tabela 2 – Itens utilizados na mensuração de desempenho

Autor	Ano	Fonte de mensuração	Itens utilizados na mensuração do desempenho
Bagozzi	1980	Dados numéricos	Valores de vendas (unidades físicas ou financeiras). Novos negócios gerados. Crescimento sobre o ano anterior. Percentual de realização sobre a meta de vendas. Despesas realizadas, dentre outras.
Berhman e Perreault	1984	Auto-avaliação	Superação dos objetivos de vendas. Prospecção e atendimento a grandes contas. Crescimento de <i>marke-share</i>

na região de atendimento do vendedor			
Lee e Gillen	1989	Auto-avaliação e dados numéricos	Avaliação dos vendedores e de seus gestores sobre a qualidade das vendas. Superação das cotas de vendas.
Jaworski e Kohli	1991	Auto-avaliação e dados numéricos	Comportamentos de vendas (apresentações, negociações), realização de vendas rentáveis e venda de novos produtos.
Cravens et al.	1993	Dados numéricos	Indicadores de lucro, volume de vendas e a satisfação dos clientes, todos medidos sobre os últimos 24 meses de vendas.
Brown e Peterson	1994	Auto-avaliação	Avaliação dos gerentes sobre as habilidades de vendas e comparativo de resultados quantitativos entre os vendedores
Sujan, Weitz e Kumar	1994	Auto-avaliação	Metas quantitativas e qualitativas
Kohli, Shervani e Challagala	1998	Auto-avaliação	Superação de metas quantitativas como volume e valor de vendas, realização de vendas rentáveis e venda de novos produtos.
Krishnan, Netemeyer e Boles	2002	Auto-avaliação	Avaliação do vendedor acerca do seu resultado no trabalho de vendas, na qualidade do relacionamento com os clientes e na qualidade do desempenho relacionado ao conhecimento dos produtos, sua empresa e necessidades dos clientes
Matsuo e Kasumi	2002	Dados numéricos	Informações quantitativas sobre vendas e lucros gerados.
Jaramillo e Mulki	2008	Auto-avaliação	Auto-avaliação sobre a construção de relacionamentos com os clientes, apresentações de vendas, alcance de objetivos, conhecimento sobre produtos e serviços prestados, <i>feedback</i> fornecido pela gerência e contribuições para a equipe da qual faz parte
Wachner Ploufle e Gregóire	2009	Auto-avaliação	Auto-avaliação do vendedor comparando seu desempenho com o desempenho de seus pares em itens de como realizar vendas mais rentáveis, superar as metas de vendas, dentre outros.

Tabela 2 - Itens utilizados na mensuração de desempenho

Nota. Adaptado de Donassolo, P. H & Matos, C. H. (2012). *Fatores influenciadores do desempenho em vendas: um estudo sobre o vendedor atacadista*. In V Encontro de Marketing da ANPAD. Curitiba, PR, Brasil: ANPAD.

De acordo com a Tabela 2, Cravens, Ingram, LaForge e Young (1993) afirmam que para medir o desempenho do vendedor deve-se utilizar indicadores de lucro, o volume de vendas e a satisfação dos clientes, todos medidos nos últimas 24 meses de vendas. Bagozzi (1980), defende que o desempenho do vendedor pode ser medido pelo valor de vendas (unidades físicas ou valor monetário), novos negócios, crescimento sobre o ano anterior, percentual de realização sobre a meta de vendas, dentre outras. Para Sujan, Weitz e Kumar

(1994) utiliza-se para mensurar desempenho a autoavaliação dos vendedores em relação ao desempenho de seus colegas referente ao cumprimento de metas quantitativas e qualitativas. Já Brown e Peterson (1994) acrescentam a avaliação dos gerentes sobre as habilidades e resultados do vendedor (Donassolo, 2011).

Portanto, observa-se que prevalece como fonte de mensuração a auto-avaliação e as metas quantitativas em itens utilizados na mensuração. Na presente pesquisa o desempenho considerado será o percentual de realização sobre a meta de vendas.

Conforme discussão apresentada até aqui, reforça-se a relevância de investigar o desempenho em vendas para ampliação do conhecimento, bem como do fornecimento de aparato técnico para as organizações que precisam conhecer alguns dos possíveis preditores do desempenho, em especial a variável escolhida para este modelo de investigação: capital psicológico. Desta forma, a seguir será apresentada a revisão de literatura da variável capital psicológico com o objetivo de aprofundar e detalhar o conhecimento da mesma no contexto organizacional e demonstrar a influência positiva que capital psicológico tem no desempenho das pessoas nas organizações.

1.2 Capital Psicológico

A psicologia emergiu alicerçada em três objetivos: reparar os problemas das pessoas, prevenir a ocorrência de problemas e reforçar as forças e os aspectos positivos das pessoas (Luthans, 2002b). No entanto, à medida que foi evoluindo como área de estudo e aplicação, a psicologia foi-se focalizando tendencialmente nos déficit humanos, nas fraquezas e nos aspectos negativos (Palma et al., 2007).

De acordo com Seligman e Csikszentmihalyi (2000), antes da Segunda Guerra Mundial, a psicologia tinha três missões distintas: curar doenças mentais, tornar a vida das pessoas mais produtivas e identificar e apoiar jovens excepcionalmente talentosos. No entanto, depois da II Guerra, principalmente motivado por oportunidades de emprego em psicologia clínica para o tratamento da doentes mentais e financiamento para psicólogos experimentais, o campo da psicologia foi quase totalmente deslocado para uma abordagem negativa (Luthans, 2002b). Como resultado disso, houve grandes avanços na compreensão eao tratamento de doença mental. Mas, por outro lado, as duas outras missões fundamentais da psicologia – melhorar a vida das pessoas e estimular os superdotados – foram totalmente esquecidos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Assim, durante muito tempo, a área da psicologia se desviou, pois se tornou uma ciência em grande parte sobre a cura, com atenção exclusiva à patologia. Porém, a psicologia não é apenas o estudo de patologia, fraqueza e danos, mas também o estudo da qualidade e da virtude; o tratamento não consiste apenas em corrigir o que está quebrado, mas nutrir o que é melhor (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Recentemente, de acordo com Palma et al. (2007) e Luthans (2002b), autores como Martin Seligman, reconhecido como o principal proselitista - a liderança do movimento psicológico positivo de hoje - criticam esta visão acentuadamente negativa da psicologia, alertando para a necessidade de redirecionar esta ciência também para o lado positivo. É nesta perspectiva que surge uma nova corrente dentro da psicologia, conhecida por psicologia positiva, centrada no estudo das forças, das virtudes e dos aspectos mais positivos da vida, com vista ao desenvolvimento da autorrealização e do significado de vida das pessoas já saudáveis e felizes (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Segundo Luthans (2002b), para Seligman e um grupo de outros pesquisadores oobjetivo da psicologia positiva é mudar o foco do que há de errado com as pessoas para o que

é certo, ou seja, concentrar-se em pontos fortes, estar interessado em resiliência e estar preocupado com o aprimoramento e o desenvolvimento do bem-estar, da prosperidade e do bem.

Assim, para Seligman e Csikszentmihalyi (2000), psicologia positiva é o estudo dos sentimentos, emoções, instituições e comportamentos positivos que têm a felicidade humana como seu objetivo final. Para Snyder e Lopez (2009), psicologia positiva é a abordagem científica e aplicada para descobrir os pontos fortes das pessoas e promover o seu funcionamento positivo. Ainda, de acordo com esses autores, a ciência e a prática da psicologia positiva são direcionadas para a identificação e compreensão das qualidades humanas e virtudes, bem como propiciar condições para que as pessoas tenham uma vida feliz e mais produtiva.

Estas qualidades humanas e virtudes são sucintamente designadas por capital psicológico positivo ou simplesmente por capital psicológico (*psycap*) (Luthans, 2002b; Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Em 2004, Luthans e Youssef propuseram o conceito de capital psicológico positivo, o qual é definido como um fator psicológico de positividade, sendo composto pela integração de diversas capacidades psicológicas positivas. Para que uma capacidade psicológica possa ser englobada no capital psicológico tem de cumprir diversos critérios: capacidades humanas positivas, de base teórica e empírica, cuja validade é mensurável; definidas em termos de estado, o que significa que elas são mutáveis e podem se desenvolver; e que têm um impacto demonstrado no desempenho (Luthans, 2002b).

Vaz (2013) relata que Luthans, Norman, Avolio e Avey (2008) conceituam de uma forma simples capital psicológico como “quem você é” e “o que você pode tornar em termos de desenvolvimento positivo” (Avolio & Luthans, 2006), sendo diferente de capital humano (“o que você conhece”), capital social (“quem você conhece”) e capital financeiro (“o que você tem”) (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

Atualmente, as capacidades psicológicas, segundo Luthans, Youssef e Avolio (2007), que melhor cumprem estes critérios de inclusão são a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência. De acordo com estes autores, o construto capital psicológico é reconhecido como:

Um estado psicológico positivo de desenvolvimento de um indivíduo caracterizado por: (1) ter confiança (Eficácia) para assumir e colocar esforços necessários para se alcançar sucesso em tarefas desafiadoras, (2) fazer atribuições positivas (Otimismo) sobre ter sucesso agora e no futuro, (3) perseverar-se no alcance de metas (Esperança) e quando necessário redirecionar caminhos para atingir objetivos de forma bem sucedida, e (4) quando envolvida por problemas e adversidades, sustentar e retornar de volta e até mesmo além (Resiliência) para alcançar o sucesso (p.3).

Com o avanço dessa linha de pensamento - a psicologia positiva -, as forças e as potencialidades humanas têm cada vez mais espaço para discussão, gerando novos estudos (Snyder & Lopez, 2009). Embora começando por ter reflexos essencialmente no campo clínico, rapidamente a psicologia positiva alargou a sua área de investigação procurando identificar e caracterizar as organizações que melhor promovem os estados emocionais positivos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Assim, a psicologia positiva no ambiente organizacional foi recentemente importada para o comportamento organizacional, originando um conjunto de teorias organizacionais de base psicológica que se assentam no estudo das características positivas (Luthans, 2002a; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Da aplicação da psicologia positiva ao contexto organizacional surge o Comportamento Organizacional Positivo (COP) (*Positive Organizational Behavior*), iniciado por Luthans (2002a), o qual direciona os estudos das capacidades psicológicas que têm influência no desempenho organizacional (Palma et al., 2007).

O COP é definido na literatura como “estudos e aplicações positivos orientados para as forças e capacidades psicológicas dos recursos humanos que podem ser mensuradas, desenvolvidas e efetivamente gerenciadas visando à melhoria do desempenho no trabalho” (Luthans, 2002b, p. 59). Portanto, o COP procura direcionar o foco para o desenvolvimento de recursos humanos e gerenciamento do desempenho nas organizações (Palma et al., 2007). Neste sentido, o COP pretende-se afirmar como área de estudo e de melhoria das capacidades psicológicas, as quais, quando alvo de medida e de desenvolvimento, apresentam um impacto significativo no desempenho (Luthans & Youssef, 2004).

Nesse contexto organizacional, o conceito de capital psicológico é definido por Martins, Lima, Agapito, Souza e Siqueira (2011) como o estado mental positivo que contempla o senso pessoal de confiança no sucesso pessoal no trabalho (eficácia), visão de um futuro promissor no cenário profissional (otimismo), persistência no alcance de metas profissionais e habilidade para redesenhá-las (esperança) e forças para se fortalecer e resistir diante de adversidades (resiliência) que possam surgir na vida profissional.

Um aspecto relevante dentro da conceituação de capital psicológico, de acordo com Luthans, Norman, Avolio e Avey (2008), caracteriza-o como estado colocando-o na condição de ser moderadamente estável, mas não disposicional ou fixo como traços de personalidade ou traços centrais de autoavaliação, podendo, assim, ser modificado pela experiência e desenvolvido em treinamentos. Portanto, dado que estas capacidades (autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência) são estados de desenvolvimento, e não traços rígidos e inflexíveis, são passíveis de desenvolvimento e melhoria, contribuindo para uma gestão mais eficaz do desempenho (Palma et al., 2007). Vaz (2013) afirma que vários estudos recentes apoiam a relação positiva entre capital psicológico e resultados sobre desempenho e atitudes e sugere que capital psicológico pode ser desenvolvido.

Um destes estudos foi realizado por Luthans, Avey e Patera (2008), os quais analisaram se o capital psicológico pode ser desenvolvido através de uma intervenção de treinamento. Esta intervenção era focada na eficácia, esperança, otimismo e resiliência como indicadores de uma ordem central do capital psicológico poderia ser efetivamente desenvolvido em um treinamento via internet, on-line, de duas horas. Este estudo utilizou um grupo de pré-teste e um projeto experimental de pós-teste utilizando uma amostra heterogênea de 364 trabalhadores, dos quais 187 foram atribuídos aleatoriamente ao grupo que recebeu treinamento para o desenvolvimento de capital psicológico e 177 trabalhadores que foram designados ao grupo de controle. Os participantes foram recrutados para participar de uma sessão on-line de “Treinamento de liderança positiva”. Foram realizadas duas sessões de treinamento com os dois grupos e o capital psicológico foi mensurado no início e no final de cada sessão e de cada grupo. Os resultados da pesquisa demonstraram que o capital psicológico no grupo de trabalhadores que recebeu o treinamento aumentou, enquanto que no grupo de controle não apresentou aumento, evidenciando, assim, que capital psicológico pode ser desenvolvido por treinamentos.

Antunes et al. (2013) relatam que capital psicológico além de ser desenvolvido, pode também ser cumulativo. Segundo estes autores, os colaboradores organizacionais, quando entram numa organização, dispõem de capital psicológico acumulado ao longo da sua trajetória de vida. Durante a sua permanência na organização, ocorre o desenvolvimento deste capital, sendo esta evolução moldada pelo ambiente social e organizacional, tornando o capital psicológico cumulativo e interconectado. A unicidade decorre de cada organização adotar formas singulares da gestão e desenvolvimento deste capital, específicas e adaptadas à sua própria realidade (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef e Avolio, 2007). A partir desta análise, esses autores pretendem fornecer suporte teórico à noção de que o capital psicológico é fundamental para criar valor e adquirir vantagens competitivas.

Desta forma, o desempenho individual e organizacional é melhorado através do desenvolvimento de boas qualidades como autoconfiança, esperança, otimismo e resiliência. Quando combinados, esses quatro componentes psicológicos positivos foram demonstrados teoricamente e empiricamente como um fator central de ordem superior (Luthans & Youssef, 2004). Com base nesta definição de capital psicológico, propõe-se ter uma maior relação com o desempenho e satisfação no trabalho em vez de se concentrar em qualquer componente individual do capital psicológico, pois, espera-se, assim, que os efeitos motivacionais combinados sejam mais amplos e mais impactantes que qualquer uma das construções individualmente (Luthans, Youssef e Avolio, 2007).

Um estudo desenvolvido por Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007) buscou analisar a esperança, otimismo, resiliência e autoeficácia, individualmente e como um fator composto, mensurando o desempenho e a satisfação. O resultado demonstrou que existe uma relação positiva e significativa quando da composição dos quatro fatores juntos com o desempenho e a satisfação, indicando que o fator composto pode ser a melhor ferramenta para analisá-los, apresentando um relacionamento positivo e significativo sobre a composição das quatro capacidades com o desempenho e satisfação. Sendo assim, o impacto previsto do capital psicológico positivo ao nível do trabalho é superior aos resultados esperados das capacidades individuais que o compreendem (Luthans et al., 2007).

A relação entre capital psicológico e desempenho também foi investigada por Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa e Zhang (2011) através de um estudo com trabalhadores de uma organização da área financeira. Os autores examinaram se o capital psicológico muda ao longo do tempo e se esta mudança se relaciona com a alteração do desempenho desses trabalhadores. As medidas de desempenho foram objetivas (medidas brutas de receita de vendas) e medidas subjetivas (fornecidas pelo supervisor direto a partir de um questionário). Os resultados revelaram mudança significativa do capital psicológico ao longo

do tempo e que essa mudança estava relacionado a dois tipos de resultados: a avaliação de desempenho do supervisor e ao desempenho financeiro, ou seja, receita de vendas individual. Além disso, sugeriram que o capital psicológico impacta subjetiva e objetivamente no desempenho do trabalhador ao longo do tempo.

Kappagoda, Othman e Alwis (2014) também desenvolveram um estudo com o objetivo de investigar as relações entre o capital psicológico, atitudes de trabalho e desempenho profissional dos funcionários do setor bancário no Sri Lanka, a partir de um questionário como instrumento de medição. O desempenho foi mensurado através de uma autoavaliação por parte dos funcionários e avaliação dos supervisores. Os resultados do estudo indicaram que houve uma relação significativamente positiva entre capital psicológico e desempenho no trabalho, capital psicológico e atitudes de trabalho, atitudes de trabalho e desempenho no trabalho.

Outras evidências recentes mostram o impacto do capital psicológico na qualidade de vida no trabalho e no comportamento da cidadania organizacional a partir de uma metanálise realizada por Nafei (2015) em uma Universidade da Cidade de Sadat, no Egito. O método utilizado foi através de questionários e participaram do estudo 315 funcionários da Universidade. Os resultados desta pesquisa apóiam a visão de que o capital psicológico é uma das construções que contribuem para a formação e o aumento da qualidade de vida no trabalho. Além do alto capital psicológico levar a mais qualidade de vida no trabalho e a um maior comportamento da cidadania organizacional, levaria também a uma melhor comunicação e mais satisfação entre os membros do grupo na Universidade da Cidade de Sadat. Assim, fatores do capital psicológico como esperança, otimismo, resiliência e autoeficácia têm um impacto sobre qualidade de vida no trabalho e o comportamento da cidadania organizacional.

As investigações também fornecem evidências de que o capital psicológico pode mudar com base em informações persistentes e consistentes recebidas do líder de alguém. O capital psicológico pode ser melhorado ou reduzido com base em comentários repetidos dos líderes, dos pares ou mesmo do próprio trabalho. Por exemplo, vendedores com um nível relativamente baixo de capital psicológico que não realizaram as expectativas. Se o líder deles agir, repetidamente, de forma reconfortante e encorajadora nos *feedbacks* ao invés de críticas constantes, eles podem começar a se sentir mais otimistas ou confiantes e aumentar, futuramente, os seus níveis de desempenho. Nota-se, assim, que os componentes individuais do capital psicológico trabalham em conjunto, de forma sinérgica, ou seja, se um componente for afetado (por exemplo, otimismo), é provável que os outros (esperança, eficácia e/ou resiliência) também sejam afetados ao longo do tempo. Portanto, o nível de capital psicológico dos funcionários pode aumentar ou reduzir ao longo do tempo (Peterson et al., 2011).

Desta forma, para Peterson et al. (2011), o capital psicológico é proposto como uma capacidade subjacente comum considerada crítica para a motivação humana, processamento cognitivo, esforço para o sucesso e desempenho resultante no local de trabalho. Para eles a construção da teoria do capital estabelece os seus fundamentos e mecanismos explicativos na teoria da motivação do trabalho (Stajkovic, 2006), na psicologia positiva (Lopez & Snyder, 2009), na cognição social de Bandura (1997) e nas teorias de perspectivas da agência de Bandura (2008). Essas teorias fornecem suporte à idéia de que os funcionários proativamente constroem seus recursos de capital psicológico ao longo do tempo para melhorar seu desempenho futuro. Além da influência da pessoa, o nível de capital psicológico também está sujeito a mudanças (aumento ou diminuição) dependendo do contexto de trabalho, como a quantidade de apoio social que recebem, liderança e/ou clima organizacional. Além disso,

fatores de nível macro, como o estado da economia ou eventos pessoais dramáticos, também podem afetar o nível de capital psicológico dos funcionários (Peterson et al, 2011).

Assim, os componentes de capital psicológico - esperança, resiliência, otimismo e autoeficácia parecem conceitos muito semelhantes e inter-relacionados, no entanto, a literatura da psicologia positiva tem diferenciado estas capacidades positivas (Vaz, 2013). Por isso, a seguir, será descrito cada uma dessas capacidades positivas.

1.2.1 Autoeficácia

O constructo da autoeficácia baseia-se na linha de pensamento relacionado ao sentido de controle pessoal, a qual Albert Bandura, psicólogo canadense, fundamentou-se para definir o conceito de autoeficácia (Snyder & Lopez, 2009).

A autoeficácia é definida por Bandura (1997) como “[...] as crenças nas capacidades do indivíduo para organizar e executar o curso de ação necessário para produzir algo [...]” (p.3).

A partir desta definição, Luthans e Youssef (2004) conceituam autoeficácia como a crença que as pessoas detêm em relação a sua capacidade de mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e o curso de ação necessário para realizar com êxito uma tarefa específica em um dado contexto.

A presente teoria é respaldada na principal suposição de que procedimentos psicológicos, qualquer que seja a sua forma, servem como meio de criar e fortalecer as expectativas de eficácia pessoal. Dentro desta análise, as expectativas de eficácia diferem-se das expectativas de resultado (Bandura 1977).

Segundo Bandura (1977), uma expectativa de resultado é definida como uma estimativa, uma avaliação, de determinados comportamentos que levam a objetivos desejados. Já uma expectativa de eficácia é a convicção de que se pode ter sucesso ao executar o comportamento necessário para obter os resultados. As expectativas são diferenciadas porque os indivíduos podem acreditar que um caminho específico de ação produzirá certos resultados, mas se tiverem dúvidas se podem realizar as atividades necessárias, tais informações não influenciam seu comportamento.

Neste sistema conceitual, Bandura (1977) afirma que as expectativas de domínio pessoal, ou seja, a força das convicções das pessoas em sua própria eficácia, afetam a iniciação e a persistência do comportamento de enfrentamento. Persistência em atividades que são subjetivamente ameaçadoras, mas relativamente seguras, produz, através de experiências de domínio, maior aprimoramento da autoeficácia e reduções correspondentes na defesa de comportamento. Assim, a percepção do nível de autoeficácia influencia nas escolhas de como se comportar diante de determinadas situações. Ademais, segundo o mesmo autor, as pessoas temem e tendem a evitar situações ameaçadoras pois acreditam exceder suas habilidades de enfrentamento.

Não obstante, Bandura (1977), postula que não só a autoeficácia percebida pode influenciar na escolha de comportamentos, mas também as expectativas sobre o sucesso, as quais podem impactar nos esforços a serem feitos para enfrentar as dificuldades iniciais que surgem durante qualquer situação. Desta forma, expectativas de eficácia determinam o esforço que as pessoas vão gastar e quanto tempo persistirão frente aos obstáculos e experiências aversivas. Quanto mais forte for a autoeficácia percebida, maiores são os esforços.

Por isso, para Bandura (1997) as expectativas de resultados são consideradas muito menos importantes do que as expectativas de eficácia. Desta forma, pensamentos de

autoeficácia que sejam específicos de determinadas situações são propostos como o último passo cognitivo e o mais importante antes das pessoas iniciarem ações direcionadas aos objetivos (como citado em Snyder & Lopez, 2009).

Snyder e Lopez (2009) relatam que a autoeficácia se baseia nas premissas da Teoria Cognitiva Social (TSC), a qual sustenta que os seres humanos definem suas vidas ativamente, em vez de reagir passivamente às forças do ambiente. Assim, para Bandura (2008), este é o princípio básico que fundamenta a TSC, denominada de perspectiva da agência.

Segundo os mesmos autores, a agência humana possui, de acordo com Bandura (2004), quatro características fundamentais: intencionalidade, antecipação, autorreatividade e autorreflexão. A intencionalidade significa que as pessoas podem escolher o modo de agir, elaborando planos e estratégias de ação para realizá-los. Pela antecipação, as pessoas antecipam resultados esperados de ações prospectivas, guiando e motivando seus esforços. Com a autorreatividade, os indivíduos monitoram o próprio comportamento e regulam suas ações pela influência autorreativa, fazendo coisas que lhes dão satisfação e sentido de autovalor, e evitam ações que lhes tragam insatisfação e autocensura. Já pela autorreflexão são autoexaminadores do seu próprio funcionamento.

Assim sendo, a partir da TSC, a autoeficácia pode ser vista, de um lado, sob a perspectiva de agência, na qual se observa a subjetividade do indivíduo, considerado sujeito de sua história e não apenas produto do meio. Por outro lado, também pode ser entendida a partir da reciprocidade existente entre indivíduo, ambiente e comportamento, a qual permite ao indivíduo, nessa interação, influenciar e ser influenciado em seu comportamento. Além disso, nota-se a especificidade do contexto no qual existe o julgamento de competência (Barros, Oliveira & Spyrides, 2012).

De acordo com esta abordagem, Azzi e Polydoro (2006) definem “a autoeficácia é uma crença e se refere às convicções do indivíduo sobre suas habilidades de mobilizar suas

facilidades cognitivas, motivacionais e de comportamento necessárias para a execução de uma tarefa específica em determinado momento e em dado contexto” (p.16). Assim, entende-se a autoeficácia como a confiança que se tem na própria capacidade de executar bem uma determinada atividade e essa confiança é baseada no auto julgamento (Bandura, 1997).

Desta forma, Martínez e Salanova (2006) salientam que as crenças de eficácia se constroem baseadas nos juízos sobre as capacidades possuídas. Por isso, pessoas com as mesmas capacidades, mas com diferentes crenças, podem obter êxitos ou fracassos em virtude dessas diferenças. Desse modo, a autoeficácia é vista como um conjunto de crenças pessoais, ou seja, o indivíduo, de acordo com os próprios julgamentos sobre suas capacidades, apresenta níveis de autoeficácia elevados ou reduzidos.

Para a elaboração desses julgamentos acerca da própria capacidade, o indivíduo poderá levar em conta diversos fatores, que contribuirão para o aumento ou diminuição de suas crenças. Essas crenças podem estar relacionadas a domínios específicos, podendo haver percepção de elevada autoeficácia em determinado domínio e baixa autoeficácia em outros (Azy & Polydoro, 2006).

Essas crenças de eficácia, segundo Bandura (1977), podem ser desenvolvidas a partir de quatro principais fontes de informação: a experiência direta (desempenho/realização), a observação/experiência vicária, a persuasão verbal e os estados fisiológicos (físicos e emocionais).

A experiência direta é especialmente influente porque é baseada em experiências de domínio pessoal, ou seja, diz respeito às experiências vividas pelo indivíduo (Bandura, 1977). Barros et al. (2012) postulam que os sucessos obtidos contribuem para a construção de uma forte crença na eficácia pessoal, ao passo que as falhas podem comprometê-la, especialmente se elas ocorrerem antes que um sentimento de eficácia esteja firmemente estabelecido. Por isso, através de repetidos sucessos serão desenvolvidas fortes expectativas de eficácia, mas,

por outro lado, essas serão reduzidas se falhas ocorrerem (Bandura, 1977). Azzi e Polydoro (2006) consideram a experiência direta a mais importante fonte de autoeficácia e que a análise que o indivíduo faz de sua realização não é baseada apenas no resultado obtido, mas também nas características da tarefa e nas condições contextuais.

A segunda fonte são as observações vicárias fornecidas por modelos sociais, ou seja, relaciona-se à possibilidade de o indivíduo observar outras pessoas vivenciando situações de sucesso ou fracasso. Conforme Bandura (1994), a observação de pessoas semelhantes a si mesmo obtendo sucesso através do esforço pessoal, aumenta as crenças dos observadores de que eles também possuem a capacidade necessária para ter sucesso naquela situação. O inverso também se mostra verdadeiro segundo o autor. Assim, quanto maior a semelhança assumida entre o observador e a referência, mais persuasivo e eficaz é esse modelo de sucesso ou fracasso (Bandura, 1994). Portanto, na observação vicária, o impacto da modelagem na percepção de autoeficácia é fortemente influenciado pela semelhança percebida em relação aos modelos. Se as pessoas percebem esses modelos sociais muito distanciados de si mesmas, os comportamentos e resultados que eles produzem não são capazes de influenciar a autoeficácia dessas pessoas (Bandura, 1994). Segundo Barros e Santos (2010), ao observar as ações dos outros, o indivíduo estabelece uma comparação entre as características do modelo e as suas. Dessa forma, o observador fica atento para as consequências positivas ou negativas daquelas ações, podendo vir a adotar aquelas condutas como referência para si, caso se identifique com o modelo.

A terceira fonte de influência da autoeficácia sobre o indivíduo, a persuasão verbal, sugere que uma pessoa pode influenciar o grau de autoeficácia da outra a partir de informações verbais sobre a tarefa e a capacidade do sujeito realizá-la (Bandura, 1994). As pessoas que são persuadidas verbalmente a acreditarem que possuem a capacidade de realizar determinadas atividades com sucesso são suscetíveis de mobilizar um maior esforço e mantê-

las do que se abrigar em dúvidas e se fixar nas deficiências pessoais quando surgem problemas (Bandura, 1994). Pajares e Olaz (2008) também entendem que os persuasores desempenham um papel importante no desenvolvimento das crenças de eficácia. Para eles, as persuasões positivas podem encorajar e empoderar, enquanto que as persuasões negativas podem enfraquecer as crenças de eficácia.

A quarta fonte geradora de autoeficácia são os estados emocionais e somáticos. As pessoas dependem, em parte, destes estados no julgamento de suas capacidades e por isso baseiam parte de seus julgamentos sobre as próprias capacidades nos estados emocionais. Um estado emocional específico, agindo sobre a autoeficácia, pode influenciar na execução das tarefas que o indivíduo realiza. A autoeficácia, assim condicionada, determina as decisões tomadas, as metas que os indivíduos se propõem, o esforço investido na realização das ações, o tempo que persistem nelas quando enfrentam obstáculos ou fracassos (Barros *et al.*, 2012). Para Bandura (1994), as pessoas consideram suas reações de estresse e tensão como sinais de vulnerabilidade ao mau desempenho. Em atividades que envolvem força e resistência, as pessoas julgam sua fadiga, dores e sofrimentos como sinais de debilidade física. Contudo, o autor salienta que não é o grau de intensidade das reações físicas e emocionais que é importante, mas como elas são interpretadas. As pessoas que têm um alto senso de eficácia podem ver seus estados de excitação como facilitador energizante do desempenho, enquanto que outras, com autodúvidas, consideram sua excitação como um debilitador.

A experiência direta, a observação vicária, as persuasões sociais (ou verbais) e os estados físicos e emocionais são considerados elementos fundamentais na transmissão de informações que fortalecem ou enfraquecem as crenças dos indivíduos a respeito das próprias capacidades. Todas essas informações proporcionadas pelas fontes de eficácia passam por um processamento cognitivo, no qual os indivíduos selecionam, avaliam, integram e interpretam tais informações (Barros & Santos, 2010). A partir desse processamento que as crenças de

eficácia serão influenciadas e por isso não são estáticas; ao contrário, mudam constantemente à medida que se vivenciam situações e papéis diferenciados. Essas mudanças podem estar ligadas às variáveis pessoais que as qualificam de tempos em tempos, tais como conclusão de uma formação, casamento ou viuvez, a chegada dos filhos e outras (Barros *et al.* , 2012).

Portanto, Snyder e Lopez (2009), ao analisarem esses antecedentes, ou seja, essas quatro fontes de informações da autoeficácia, concluem que este construto é um padrão de pensamento humano aprendido, e não geneticamente herdado, com início na infância e com continuidade. Bandura (1994) também entende que essa percepção de autoeficácia é modificada ao longo da vida. A cada fase – infância, adolescência, idade adulta, meia-idade e idade avançada – diferentes demandas fazem com que as pessoas tenham de lidar com situações novas. Mudanças físicas, desenvolvimento de novas habilidades, novos papéis assumidos, responsabilidades, novos relacionamentos, tomadas de decisões, dentre outros, são exemplos de situações que levam o indivíduo a avaliar e reavaliar constantemente suas crenças de eficácia.

No que se refere à autoeficácia no contexto de trabalho, este constructo tem contribuído para os estudos sobre o comportamento humano nas organizações (Bandura, 1977). A autoeficácia é tida como a crença que o indivíduo possui a respeito de suas capacidades, crença que pode afetar suas escolhas, seu desempenho profissional e, conseqüentemente, a efetividade organizacional (Barros *et al.* , 2012).

Segundo Martínez e Salanova (2006), as crenças de autoeficácia atuam como um recurso diante das demandas do ambiente. Desse modo, essas crenças favorecem o desempenho profissional, a adaptação às mudanças e os processos de capacitação dos indivíduos na aquisição de novas competências e na transferência da aprendizagem para o trabalho. Pessoas com elevados níveis de autoeficácia tendem a interpretar as demandas e os problemas antes como desafios do que como ameaças. Luthans, Norman, Avolio e Avey

(2008), também corroboram tal ideia afirmando que a autoeficácia é definida como estado de recurso psicológico e capacidade no local de trabalho pode ser entendida como uma convicção (ou confiança) sobre as suas capacidades para mobilizar motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para executar com sucesso uma tarefa específica em um determinado contexto (Stajkovic & Luthans, 1998). Ademais, Lizote, Verdinelli e Silveira (2013) relatam que a autoeficácia é vista como a crença de um indivíduo que é capaz de ser bem sucedido ou ter uma excelente performance em várias tarefas. Sendo assim, para estes autores ela é o preditor mais efetivo do desempenho.

O estudo da autoeficácia mostra que não basta o indivíduo ser capaz, pois é preciso que ele acredite em sua própria capacidade para obter sucesso em suas atividades. O comportamento escolhido, o esforço e a persistência podem ser entendidos como a percepção de eficácia que o indivíduo tem de si mesmo (Barros et al., 2012). Os funcionários auto-efetivos escolhem tarefas desafiadoras, são altamente motivados, investem o esforço necessário para atingir seus objetivos e perseverar quando confrontados com obstáculos (Luthans & Youssef, 2004). Assim, a autoeficácia mantém relação positiva entre desempenho e motivação, visando que os indivíduos que a possuem estão abertos e dispostos a enfrentar desafios para alcançar resultados que desejam com sucesso (Lima & Nassif, 2016).

Segundo Bandura (1997), uma das intervenções mais poderosas para desenvolver autoeficácia é permitir que os funcionários experimentem o sucesso. Essa experiência é possível apenas quando se trabalha com desafios; porém, estes têm que ser realizáveis, específicos e próximos aos objetivos e devem ser orientados através de exercícios experienciais, treinamento no local de trabalho e Coaching (Luthans & Youssef, 2004). Outra possibilidade é observar e modelar outros funcionários que estão tendo sucesso. Essa aprendizagem vicária é mais efetiva quando a pessoa observada é muito semelhante ao

observador em termos de idade, posição ou experiência e quando a tarefa realizada é relevante para ambos (Bandura, 1997).

Para Bandura (1982) a autoeficácia afeta a aprendizagem e o desempenho de três formas: (1) autoeficácia influencia os objetivos que os funcionários escolhem por si mesmos, ou seja, os funcionários com baixos níveis de autoeficácia tendem a estabelecer metas relativamente baixas para si e, por outro lado, um indivíduo com alta autoeficácia é suscetível de estabelecer metas pessoais elevadas. Pesquisas indicam que as pessoas não apenas aprendem, mas também realizam níveis consistentes com suas crenças de autoeficácia; (2) autoeficácia influencia a aprendizagem, bem como o esforço que as pessoas exercem no trabalho, ou seja, os funcionários com alta autoeficácia geralmente trabalham duro para aprender a realizar novas tarefas, porque estão confiantes de que seus esforços serão bem-sucedidos e já os funcionários com baixa autoeficácia podem exercer menos esforço ao aprender e executar tarefas complexas, porque não têm certeza de que o esforço levará ao sucesso; (3) autoeficácia influencia a persistência com a qual as pessoas tentam tarefas novas e difíceis, ou seja, os funcionários com alta autoeficácia estão confiantes de que podem aprender e executar uma tarefa específica (como citado em Malik, 2013).

Portanto, a autoeficácia influencia as tarefas que os funcionários escolhem aprender e os objetivos que definem para si, como também afeta o nível de esforço e persistência ao aprenderem tarefas difíceis. Por isso, os impactos gerenciais e organizacionais da autoeficácia no local de trabalho incluem decisões de contratação e promoção, treinamento e desenvolvimento e definição de metas (Malik, 2013).

1.2.2 Esperança

A teoria e a definição de esperança foi amplamente descrita por Snyder em 1991 e enfatizam cognições que são construídas com base no pensamento voltado a objetivos (Snyder & Lopes, 2009). Antunes et al. (2013) afirmam que ter *esperança* envolve, segundo Snyder (2000), ser capaz de definir objetivos, encontrar os meios para realizá-los e manter-se motivado ao longo desse processo.

Snyder, Irving e Anderson (1991) definem a esperança como “um estado motivacional positivo baseado em um sentido interativamente derivado de agência bem sucedida (energia direcionada a objetivos) e percursos (planejando atingir metas)” (p.287). Desta forma, pode-se considerar agência como a capacidade de percepção individual para iniciar ou manter as ações necessárias ao alcance de objetivo; e, percursos/caminhos referem-se a uma aptidão necessária para gerar planos que permitam o alcance dos objetivos propostos (Martinez, Ferreira, Sousa & Cunha, 2007)

Portanto, para Božek (2015) as pessoas são estimuladas a atingir seus objetivos por conta própria, senso de agência, o que lhes proporciona determinação e força de vontade para investir a energia necessária para alcançar seus objetivos. Além disso, aqueles com grande esperança estão motivados para procurar novos caminhos se os antigos não estiverem mais disponíveis. Se eles tiverem sucesso, aumenta a determinação de continuar.

De acordo com Snyder e Lopez (2009), pessoas com elevadas esperanças têm configurações emocionais positivas e uma sensação de prazer oriunda de seu histórico de sucessos, e, por outro lado, as de baixa esperança têm configurações emocionais negativas e um sentido de vazio emocional por ter fracassado na busca de objetivos.

Ademais, Martinez *et al.* (2007) relatam que os elevados valores de esperança também parecem estar associados a um decréscimo de propensão para desenvolver doenças e que estudos demonstraram ainda uma correlação negativa entre esperança e depressão/ansiedade, bem como uma correlação positiva com afetos positivos. Snyder et al. (1991), postulam que o componente agência proporciona um “tônico mental” ao nível da sobrevivência psicológica em situações médicas complicadas, uma vez que permite um nível de atividade psicológica ajustada face a situações estressantes. Já os níveis elevados da dimensão caminhos/percursos proporcionam novos caminhos e oportunidades para contornar situações indesejáveis como a depressão e a ansiedade.

Snyder e Lopes (2009) apresentam um modelo explicativo para entender melhor como estes vários componentes da teoria da esperança se relacionam. Para eles, a partir dos pensamentos de desenvolvimento baseados em agência/caminhos, podem ser vistas as configurações emocionais específicas assumidas em atividades na busca de objetivos específicos. Os valores associados à busca de objetivos específicos encontram-se presentes haja vista que se deve atribuir valor suficiente à busca de um objetivo antes que o indivíduo continue no processo de esperança. Nesse momento, os pensamentos de agência e caminhos são aplicados ao objetivo desejado. Aqui o ciclo de realimentação acarreta emoções positivas que reforçam positivamente o processo de busca de objetivos ou de emoções negativas para interromper esse processo.

Ao longo da trajetória até o objetivo, a pessoa pode encontrar um fator de estresse que bloqueie a busca real desse objetivo. Dependendo do nível de esperança da pessoa, esse fator de estresse pode ser interpretado de diferentes formas, ou seja, pessoas com alto nível de esperança interpretam esses obstáculos como desafios e exploram rotas alternativas aplicando às suas motivações; já as que têm baixo nível de esperança, ficam paradas porque não

conseguem encontrar rotas alternativas interrompendo suas buscas para o alcance dos objetivos (Snyder & Lopez, 2009).

Em síntese, Avey, Patera e West (2006) afirmam que indivíduos com maiores níveis de esperança têm a capacidade de estabelecer e buscar metas permanecendo motivados ao longo de todo o processo porque conseguem gerar vários caminhos ou rotas para um objetivo, além de conseguirem identificar, antecipar e se preparar para obstáculos a partir de planos de contingência. Desta forma, através do estabelecimento de múltiplos caminhos, pessoas com maior esperança podem visualizar continuamente a realização de metas e sucesso, pois estão preparadas com rotas alternativas no caso de um obstáculo bloquear o caminho atual.

Outro ponto, segundo Luthans e Youssef (2007), é que a esperança envolve a qualidade dos objetivos definidos e os mecanismos através dos quais cada vez mais os objetivos desafiadores são selecionados, abordados, realizados e, se necessário, alterados a partir de novas evidências e realidades da situação.

Conclui-se, portanto, que Snyder e Lopes (2009) definem a esperança como “o pensamento direcionado a objetivos, no qual a pessoa usa pensamento baseado em caminhos (a capacidade percebida de encontrar rotas que levem a objetivos desejados) e pensamento baseado na agência (as motivações necessárias para usar essas rotas)” (p. 178). Esses autores também propõem que a esperança não recebe contribuições hereditárias, sendo assim uma configuração aprendida em relação ao pensamento direcionado a objetivos.

Em relação à esperança no ambiente organizacional, segundo Luthans e Youssef (2007), pesquisas emergentes apoiam a relevância da esperança para o local de trabalho e seu impacto nos resultados de desempenho.

A esperança de acordo com Palma et al. (2007) é um requisito importante na conquista da felicidade e bem-estar, refletindo no desempenho do indivíduo dentro da organização. Para

Luthans et al. (2004) a esperança fornece uma visão otimista e encorajadora perante a vida, possibilitando a motivação e disposição na realização das atividades organizacionais.

Bozec (2015) afirma que a capacidade de esperança também pode ser desenvolvida com sucesso em configurações organizacionais e para isso Snyder (2002) e Luthans e Jensen (2002) listaram algumas estratégias úteis para aumentar o nível de esperança nos empregados. Em primeiro lugar, deve-se chamar a atenção para os tipos de objetivos profissionais e da forma como estão sendo definidos. Os objetivos no trabalho devem ser desafiadores mas é possível estimular a excitação e a exploração. Além disso, quando definido pela pessoa ou equipe que vai realizá-los, eles provavelmente ativam a força de vontade para colocar o esforço para alcançá-los do que os objetivos encomendados por um superior ou gestão de topo. Em segundo lugar, é melhor quebrar os grandes objetivos em menores, os quais permitirão a pessoa perceber seu progresso e experimentar pequenos sucessos. Em terceiro lugar, mesmo a pessoa esperançosa deve planejar caminhos para seus objetivos e ter ao menos um caminho alternativo para o objetivo ser desenvolvido. Em quarto lugar, a visualização do objetivo, o caminho para alcançá-lo e os possíveis obstáculos podem aumentar a esperança de realizá-lo. Finalmente, os funcionários também devem aprender quando e como reavaliar os objetivos, evitando desperdiçar tempo e energia na busca de metas que não são viáveis (Luthans et al., 2004).

Embora haja considerável evidência de pesquisas de que a esperança tem um impacto positivo no desempenho dos esportes acadêmicos e atléticos (Curry, Snyder, Cook, Ruby & Rehm, 1997; Snyder, 2000; Snyder, Rand & Sigmon, 2002), houve apenas algumas tentativas para vincular a esperança ao desempenho no local de trabalho. Esses estudos sugerem que aqueles que esperam são susceptíveis de serem motivados e mais confiantes em assumir uma tarefa, e é provável que tenham caminhos alternativos quando os obstáculos surgem durante o caminho (Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005).

1.2.3 Otimismo

Há duas teorias que explicam o construto otimismo em Psicologia Positiva. A primeira, refere-se ao otimismo aprendido de Martin Seligman e colaboradores e a segunda, é a teoria proposta por Michael Scheier e Charles Carver (Snyder & Lopez, 2009).

Segundo Snyder e Lopez (2009), na teoria do otimismo aprendido, o otimista faz atribuições externas, variáveis e específicas para explicar eventos com caráter de fracasso e, por outro lado, faz atribuições internas, estáveis e globais para eventos positivos. Como resultado dessas diferenças de estilos de atribuição, uma pessoa otimista assume o crédito pelo que de positivo ocorre em sua vida e, quando confrontado com situações negativas, continua a encarar o futuro de modo positivo (Antunes et al., 2013).

Dentro desta perspectiva do otimismo aprendido, Seligman (2002) descreve o conceito de otimismo de acordo com duas dimensões, a permanência e a penetrabilidade. A permanência relaciona-se com a forma com que o indivíduo enfrenta situações em sua vida (o otimista percebe as situações negativas como temporárias e as positivas como permanentes). Já a dimensão penetrabilidade refere-se ao impacto que os eventos causam na vida do indivíduo (o otimista percebe as situações negativas como específicas e as positivas como esperadas). Desta forma, de acordo com Snyder e Lopez (2009), a teoria de Seligman usa um processo semelhante a encontrar desculpas, de “distanciamento” das coisas ruins que aconteceram no passado, em lugar da noção mais comum de otimismo, que envolve a conexão de resultados positivos desejados no futuro. Por isso, as cognições otimistas voltadas a objetivos visam distanciar a pessoa dos resultados negativos de grande importância.

Em relação a segunda teoria proposta por Michael Scheier e Charles Carver em 1985, Snyder e Lopez (2009) postulam que estes autores descreveram a definição de otimismo como

a tendência estável “a acreditar que coisas boas acontecerão, em vez de coisas ruins” (p. 219), pois quando um objetivo tem valor suficiente, o indivíduo produzirá uma expectativa em relação a atingi-lo. Nesse sentido, Carver e Scheier (2002) abordam uma perspectiva de expectativa para o seu quadro teórico, como sendo um mecanismo primário, como um processo em que é a expectativa de um resultado desejável que vai resultar em aumento de esforço. Assim, quando as pessoas têm essa expectativa positiva, elas continuarão a fazer esforço mesmo diante do aumento da adversidade. Em contrapartida, os pessimistas muitas vezes não têm a expectativa positiva de um resultado desejável até mesmo ao iniciar uma ação para chegar ao desejado resultado.

Como resultado dessas atribuições ou diferenças de estilo explicativo, para Carver e Scheier, (2002), os otimistas constroem expectativas positivas que motivam sua busca por objetivos e abordagem de enfrentamento para comportamentos no futuro, enquanto os pessimistas são prejudicados por dúvidas e expectativas. Sendo assim, essas expectativas generalizadas de resultados podem envolver percepções em relação a ser capaz de avançar em direção a objetivos desejáveis ou se afastar de objetivos não desejáveis (Snyder & Lopez, 2009).

Embora o otimismo tenha sido retratado como disposição no início do trabalho de Scheier e Carver (1985), Seligman (1998) mais tarde sugeriu que ele pode ser desenvolvido e mais recentemente Carver e Scheier (2002) afirmaram que através de intervenções de desenvolvimento é possível ter mudanças em uma direção mais otimista; assim, apesar dos indivíduos serem mais ou menos otimista, existe o potencial de desenvolvê-lo, o que fornece teorias de suporte para ser uma capacidade de estabilidade positiva que pode ser aprimorada (Luthans et al., 2010).

Bozek (2015) afirma que Schneider (2001) propõe três estratégias para desenvolver essa capacidade. A primeira abordagem é “clemência para o passado”, o que significa aceitar

as falhas passadas, perdoar a si mesmo por erros irreversíveis e dar-se a possibilidade de duvidar. A segunda estratégia é “apreciação pelo presente”, que está associado à gratidão pelo que está acontecendo independentemente de ter alguma influência sobre ele ou não. A última abordagem é chamada de “oportunidade de procurar o futuro”, o que significa esperar o que pode acontecer no futuro com curiosidade e tratando isso como uma opção para o crescimento. Schulman (1999) também propõe outro conjunto de diretrizes cognitivas para a construção do otimismo. Primeiro, deve-se identificar crenças autodestrutivas quando enfrentados desafios. Em segundo lugar, deve-se avaliar a precisão dessas crenças e em terceiro, quando as crenças disfuncionais são rejeitadas, elas deveriam ser substituídas por crenças mais construtivas e apropriadas.

Para Luthans e Youssef (2007), semelhante à autoeficácia e a esperança, o otimismo é criado, motivado e desenvolvido em relação à busca de objetivos pessoais valiosos, incorporando componentes cognitivos, emocionais e motivacionais. Por exemplo, as fontes de expectativas positivas do otimista que levam a uma visão favorável do futuro são internas e as de eventos negativos baseiam-se principalmente na externalização e no distanciamento de seus próprios fracassos. Porém, ao contrário da autoeficácia, de domínio específico, o otimismo utiliza atribuições generalizadas, e ao contrário da esperança, o otimismo não leva em conta os caminhos criados e utilizados para a realização do objetivo (Luthans & Youssef, 2007).

Luthans e Youssef (2007) relatam que o construto otimismo tem sido associado por vários autores estudiosos deste tema com uma ampla gama de resultados positivos, incluindo saúde física e psicológica, bem-estar, enfrentamento e recuperação e, por outro lado, o pessimismo tem sido relacionado com vários resultados negativos, tais como depressão, ansiedade e doença física.

Portanto, segundo Luthans, Avey e Patera (2008) o otimismo é conhecido por desempenhar um papel importante na experiência humana, levando a mais felicidade, maiores realizações e melhor saúde, embora o otimismo inadequado também possa levar a escolhas precárias.

Em relação ao trabalho, o nível de otimismo do indivíduo afeta seu desempenho, bem como o nível de sensação de felicidade e satisfação no trabalho e a capacidade de lidar com eventos adversos dentro da organização (Youssef & Luthans, 2007).

Assim, segundo Malik (2013) o otimismo pode ser uma força muito positiva no local de trabalho. Por exemplo, os otimistas podem ser motivados a trabalhar mais; ficarem mais satisfeitos e ter um moral elevado; terem altos níveis de aspiração e estabelecerem metas estipuladas; perseverarem diante de obstáculos e dificuldades e fazer atribuições de falhas e contratempos pessoais como temporários, e não como inadequação pessoal. Existem algumas tarefas e campos de carreira onde o otimismo seria especialmente valioso (por exemplo, vendas, publicidade, relações públicas, design de produtos, atendimento ao cliente e nos campos de saúde e serviços sociais). Além disso, encontra-se reconhecimento dado na teoria da liderança à importância do otimismo (Malik, 2013).

Há algumas pesquisas (Schulman, 1999; Seligman, 1998) que demonstram que otimismo está diretamente relacionado ao desempenho no trabalho. De acordo com este trabalho, o capital psicológico propõe que as pessoas otimistas "realistas" (Peterson, 2000) provavelmente continuarão comprometidas, levando a maior desempenho (Luthans & Youssef, 2004). Isso ocorre porque os indivíduos provavelmente usam vários estilos explicativos de atribuição como uma forma de se adaptarem às situações (Peterson, 2000; Seligman, 1998). Assim, para o otimista, contratempos não são necessariamente vistos como falhas, mas como desafios e oportunidades que podem ser melhorados para o sucesso (Luthans et al., 2005).

Para Schulman (1999), na ausência de expectativas otimistas, habilidade e motivação nem sempre são suficientes para situações que exigem persistência para superar adversidades, como em vendas. Para um vendedor, a capacidade de ter sucesso e o desejo de tê-lo não serão suficientes sem a crença de que ele será um sucesso. As pesquisas mostraram que expectativas de sucesso ou fracasso são muitas vezes profecias autorrealizáveis, ou seja, a crença de que terá sucesso é o “motor” que impulsiona os esforços necessários para superar os obstáculos e alcançar os objetivos. Assim, essa crença de sucesso produz alta realização e, por outro lado, a crença de falha, produz baixa realização (Schulman,1999). Desta forma, o otimista é mais propenso a ver as adversidades como um desafio, transformar problemas em oportunidades, de perseverar para encontrar soluções para problemas difíceis, mantendo a confiança e continuando a persistir mesmo após os contratemplos (Schulman,1999).

Entretanto, quanto ao desempenho, Malik (2013) apresenta que houve apenas um pequeno número de estudos investigando a influência do otimismo sobre o desempenho ou comportamentos relacionados ao trabalho. Um destes estudos foi realizado por Seligman e Schulman em 1986 em duas companhias de seguros. Eles descobriram que os vendedores com explicações otimistas vendiam significativamente mais seguros e eram menos propensos a desistirem do que aqueles com explicações pessimistas. Os vendedores otimistas venderam 35% a mais seguro do que os pessimistas. Weiner (1985) e Badovick (1990) também encontraram uma relação entre atribuição e desempenho de vendas. Eles realizaram pesquisas em vários setores (telecomunicações, imobiliário, vendas de automóveis, bancos e outros) e encontraram resultados semelhantes à pesquisa de seguros. Otimistas superaram os pessimistas em vendas de 20 a 40% (como citado em Schulman, 1999). Portanto, independente do setor, as pesquisas mostraram que otimismo tem impacto na produtividade de vendas, principalmente quando é preciso ter persistência para superar as adversidades e

capacidade de se recuperar de falhas frequentes, por isso expectativas otimistas parecem ser importantes para ter sucesso em posições de estresse, como vendas (Schulman,1999).

Desta forma, segundo Malik (2013), o otimismo é um dos principais contribuintes para o bem-estar dos funcionários. Isso afeta o crescimento pessoal o senso de propósito no trabalho, as relações com os outros, o orgulho nas realizações e o nível geral de felicidade no trabalho. Essas atitudes, por sua vez, contribuem para a satisfação pessoal, boa saúde e realização do trabalho (Malik, 2013).

1.2.4 Resiliência

O conceito de resiliência vem sendo estudado e aplicado pela Física e Engenharia desde o século XIX pelo cientista Thomas Young, um dos pioneiros no estudo de tal fenômeno, o qual descreveu experimentos sobre tensão e compressão de barras de ferro buscando a relação entre a força que era aplicada num corpo e a deformação que essa força produzia. Essas experiências foram precursoras na definição do termo, enfatizando a resistência dos materiais (Yunes, 2003).

Contudo, Yunes e Szyymanki (2001) referem que a definição não é clara e nem tão precisa como na física, pois existem vários fatores e variáveis que devem ser levados em conta no estudo dos fenômenos humanos, como situação de risco, estresse e experiências adversas com respostas finais de adaptação e ajustamento do indivíduo.

Um dos marcos para a estruturação do conceito foi o estudo longitudinal realizado por Wenner e Smith, durante trinta anos na ilha de Kauai, no Havaí, com mais de 500 pessoas, desde o período pré-natal até a vida adulta, as quais viviam em condições de extrema pobreza, expostas a situações de estresse, dissolução do vínculo parental, alcoolismo e abuso, dentre

outros. Porém, cerca de um terço destas pessoas desenvolveram-se adequadamente, tornando-se adultos competentes, confiáveis e capazes de lidar com as adversidades (Lopez, 2010; Maia, 2013).

O psiquiatra pioneiro nos estudos sobre resiliência foi o britânico Rutter que no início da década de 1970 investigou as diferenças entre meninos e meninas que viviam em lares desfeitos por conflitos (Lopez, 2010). Neste estudo, Rutter levantou a hipótese de que fatores protetores pudessem impedir, amortecer ou atenuar o efeito do estresse, evitando o desenvolvimento de transtornos mentais, pois observou-se enorme variabilidade de resposta aos estresses exibidos pelas pessoas, que não podia ser explicada apenas pela diferença dos estressores e por suas diferentes gravidades (Lopez, 2010).

Segundo Infante (2005) estes primeiros estudos pertencem à primeira geração de pesquisadores sobre a resiliência, os quais preocupam-se em identificar os fatores de risco e de resiliência que influem no desenvolvimento de crianças que se adaptam positivamente mesmo enfrentando condições de extrema adversidade. Assim, Folkman e Lazarus (1985), consideravam a resiliência como o resultado da combinação de traços de personalidade ou estilos de *coping* - esforços cognitivos e comportamentais que os indivíduos utilizam para enfrentar situações indutoras de estresse (como citado em Maia, 2013). Ademais, segundo Infante (2005), para esta geração, a explicação de resiliência pautava-se no modelo triádico organizado pelos fatores resilientes e de risco em três grupos: os atributos individuais, os aspectos da família e as características dos ambientes sociais a que as pessoas pertencem.

Por outro lado, a segunda geração de pesquisadores, por volta de 1990, passou a compreender a resiliência de forma sistêmica, a partir da relação entre o indivíduo e o contexto (Maia, 2013). Por isso, a resiliência, segundo Luthar, Cicchetti e Becker (2000) é tida como um processo dinâmico em que as influências do ambiente e do indivíduo interatuam em uma relação recíproca, e que, apesar da adversidade, permitem a pessoa se

adaptar (como citado em Lopez, 2010). Desta forma, há três componentes que precisam estar no conceito de resiliência: a noção de diversidade, trauma, risco ou ameaça ao desenvolvimento humano; segundo, a adaptação positiva ou superação da adversidade e, por último, o processo que considera dinâmica entre mecanismos emocionais, cognitivos e socioculturais que interferem no desenvolvimento humano (Infante, 2005).

Deste modo, nota-se que o conceito de resiliência, ao longo das três últimas décadas, vem sendo estudado pela psicologia e pela psiquiatria, e tem sido designado como a capacidade de resistir às adversidades, mesmo após a exposição a riscos, bem como a força necessária para o estabelecimento da saúde mental durante a vida. Todavia, ao longo do desenvolvimento dos estudos, resiliência passou a significar a habilidade de se acomodar e se reequilibrar constantemente frente às adversidades, o que leva a compreender o desenvolvimento humano pela dimensão da saúde e não da doença (Tavares, 2001).

Assim, a resiliência, o quarto estado como construção determinada para atingir os critérios de capital psicológico, é identificado na psicologia positiva como a habilidade de alguém, diante de adversidade, recuperar ou "retroceder" de um revés ou falha (Luthans, Avey & Patera, 2008; Luthans & Youssef, 2007). Luthans e Youssef (2004) complementam a definição de resiliência como a crença que o indivíduo detém de que é capaz de se recuperar de situações conflituosas e adversas, mantendo o equilíbrio e a responsabilidade.

Seguindo esta mesma abordagem, diversos estudiosos procuram caracterizar a resiliência numa vertente de superação e adaptação (Batista, 2010). Pinheiro (2004) a define “como a capacidade de o indivíduo, ou a família, enfrentar as adversidades, ser transformado por elas, mas conseguir superá-las” (p.68). Lopez (2010), cita a resiliência “como a habilidade dos indivíduos de retornar de uma experiência negativa e a flexibilidade de adaptação para enfrentar transformações e desafios” (p.51). Batista (2010) postula que resiliência é a

”capacidade do sujeito de, em determinados momentos e de acordo com as circunstâncias, lidar com a adversidade não sucumbindo a ela” (p.74).

Grotberg (2005) define resiliência na área das ciências humanas como “a capacidade para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidades” (p.15). Este autor tem afirmado que a resiliência é um conceito usado frequentemente para explicar diferenças nos efeitos que um mesmo nível de estresse tem sobre diferentes indivíduos, o que a leva a ser reconhecida como fator importante na promoção e manutenção da saúde mental, podendo reduzir a intensidade do estresse e diminuir sinais emocionais negativos como ansiedade, depressão ou raiva (Lopez, 2010). Portanto, “a resiliência é efetiva não apenas para enfrentar adversidades, mas também para a promoção da saúde mental e emocional” (Grotberg, 2005, p.19)

Segundo Moraes, Resende e Leite (2007) é a adversidade que produz resiliência, pois as circunstâncias que são adversas produzem condições criativas, que enriquecem as possibilidades práticas de atuar sobre a realidade em que vive, transformá-la ou se transformar-se.

Entretanto, conforme afirma Baxter (1982) a resiliência tem um significado um pouco mais otimista e dinamizador, pois a adversidade não deve ser considerada como ameaça, mas desafio, pois o ser humano administra sua própria subjetividade diante das crises diárias, e se renova como pessoa reafirmando-se sujeito de sua história e de sua adaptação (como citado em Moraes et al., 2007). Desta forma, não é a ausência da adversidade, mas muitas vezes em função de sua presença que ocorre o processo de resiliência, e é o enfrentamento da situação adversa que possibilita o crescimento do indivíduo, promovendo benefícios a sua saúde mental (Moraes et al., 2007).

Percebe-se então que a resiliência quando ativada e desenvolvida, possibilita as pessoas a superarem às pressões, desenvolvendo assim um autoconceito realista,

autoconfiança e um senso de autoproteção que não desconsidera a abertura ao novo, à mudança e a criatividade (Moraes *et al.* , 2007).

Em relação a essas diversas definições de resiliência, segundo Oliveira e Ferreira (2016), os autores que vêm abordando este tema dividem-se entre os que acreditam ser ela um traço pessoal e hereditário e os que acreditam ser ela um processo aprendido ao longo do desenvolvimento. Os defensores da resiliência como um traço individual consideram que as pessoas resilientes, quando expostas à adversidade e aos riscos de pobreza, apresentam uma capacidade intrínseca de adaptação positiva às condições de vida adversa, as quais independem do contexto em que se encontram. Por outro lado, Oliveira e Ferreira (2016) descrevem que a concepção da resiliência como um processo enfatiza que ela é aprendida na interação recíproca dos seres humanos com a adversidade e na adaptação positiva daí resultante. Considera-se assim, que o processo de resiliência ocorre quando o indivíduo não demonstra sinais de desajuste, apesar da exposição à adversidade, revelando, conseqüentemente, uma adaptação positiva ou resiliente.

Desta forma, segundo Luthans e Youssef (2007) ao contrário de conceituações tradicionais de resiliência como uma capacidade extraordinária, que só pode ser observada e admirada em indivíduos altamente originais, para a psicologia positiva trata-se de uma capacidade que pode ser aprendida e desenvolvida na mais comum das pessoas e medida como um estado. Portanto, a resiliência não é um traço que as pessoas têm ou não, a resiliência envolve comportamentos, pensamentos e ações que podem ser aprendidas e desenvolvidas em qualquer indivíduo, além de ser extremamente influenciada pelo ambiente (Malik, 2013).

Embora hajam muitas definições diferentes de resiliência, a que reconhece a natureza como estado é a capacidade dos indivíduos para lidar com êxito frente as mudanças significativas, adversidades ou risco. Esta capacidade muda ao longo do tempo e é reforçada

por fatores de proteção no indivíduo e ambiente (Luthans, 2002a). Todavia, Lopes (2010) apresenta que o significado de resiliência e sua definição operacional têm sido objeto de muitos debates e controvérsias e por isso ainda está em processo de construção recebendo diferentes interpretações, porém isto não inviabiliza o seu estudo.

Quanto à resiliência no ambiente organizacional, conforme postula Oliveira e Ferreira (2016), diz respeito à capacidade do indivíduo resistir a situações de intensa pressão mediante o uso de recursos adaptativos capazes de manter uma relação saudável entre ele e seu trabalho. Assim, pessoas resilientes podem prosperar através de contratempos e dificuldades, como descobriram os pesquisadores organizacionais, eles são caracterizados pela aceitação fervorosa da realidade, profunda crença na significância da vida e a capacidade de improvisar e se adaptar a mudanças significativas (Luthans & Youssef, 2004).

Pode-se também apontar o trabalho de Coutu (2002) na área organizacional, o qual define a resiliência como a habilidade associada à capacidade do indivíduo de se recuperar das dificuldades. Segundo ele, a resiliência auxilia na obtenção dos objetivos organizacionais.

Para Nafei (2015), a resiliência pode ser definida como a energia psicológica potencial positiva dos trabalhadores, o que lhes permite obter um regressar ao caso normal durante a exposição a um problema específico no ambiente de trabalho. Os resultados de estudos anteriores indicam uma importância da existência de um nível mínimo de resiliência para o indivíduo, pois ele constitui um papel importante na influência do aumento das taxas de satisfação no trabalho e compromisso organizacional, bem como o sentimento de felicidade e conforto psicológico (Youssef & Luthans, 2007).

Por isso, a capacidade individual de resiliência e adaptação no sentido de sua concepção anterior afetam o nível de satisfação no trabalho e compromisso organizacional e, portanto, o nível de funcionalidade, como indivíduos com alta capacidade de resiliência e lidar com os problemas que ocorrem dentro da organização pode ter aumentado sentimentos

de satisfação e compromisso organizacional. Portanto, o nível de funcionamento dentro da organização é maior (Nafei, 2015).

Luthans et al (2005) relatam que houve algumas tentativas de autores relacionarem conceitualmente a resiliência com desempenho no local de trabalho. Como parte do capital psicológico, propõe-se que a resiliência seja positivamente relacionada ao desempenho. Isso ocorre porque indivíduos altamente resilientes são criativos, adaptáveis às mudanças e persistentes em lidar com a adversidade, resultando em melhor desempenho no local de trabalho que se transforma rapidamente.

Conforme Malik (2013), a responsabilidade de quem desempenha funções de liderança (gerentes e supervisores) para criar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e facilite a resiliência. As demandas intensas e desagradáveis tendem a sobrecarregar as pessoas, especialmente quando as demandas são implacáveis e não há tempo suficiente para recuperar o equilíbrio. Mesmo quando as pessoas estão lidando bem e os níveis de estresse são baixos, a demanda excessiva prolongada pode levar a um impacto negativo subsequente nos trabalhadores, bem como na economia de uma organização. São os gerentes que são encarregados de garantir que as demandas no local de trabalho sejam razoáveis e que os funcionários tenham a habilidade e os conhecimentos adequados para lidar com as demandas que enfrentam (Malik, 2013).

Moraes et al., (2007), descrevem que o aspecto positivo das adversidades organizacionais é que as mesmas têm o poder de eliciar nos gestores e colaboradores recursos e inteligências, que se não tivessem experimentado antes, não teriam conhecido competências anteriormente adormecidas. O lado negativo quanto ao enfrentamento das adversidades e riscos é quando gera um alto nível de pressão, constante e desmedida, onde as pessoas não têm capacidade de assimilá-las, e começam a entrar em desgaste e exaustão, influenciando

negativamente o ambiente e desempenho organizacional. Por isso, para os autores, o foco não deve estar na adversidade e sim no propósito e na capacidade da equipe em superá-la.

Desta forma, percebe-se que conflitos e adversidades fazem parte do ambiente corporativo, por isso é fundamental que líderes e colaboradores saibam lidar com essas situações, encarando as adversidades como circunstâncias em que possivelmente se tornarão em aprendizado. Observa-se que as pessoas que não sabem conviver com as adversidades e riscos, não estarão abertas às mudanças, logo, servirão de entrave ao crescimento organizacional. O atributo da resiliência tem potencializado as pessoas a serem mais empreendedoras, favorecendo uma melhor performance empresarial na competição dos mercados (Moraes et al., 2007).

Portanto, para Malvezzi (2005), as transformações econômicas e tecnológicas recentes, inseriram novos contornos às mudanças, na forma de trabalho humano nas organizações, e como consequência, impactos relevantes sobre a identidade do sujeito organizacional. E esse impacto deve ser superado altruistamente quando as pessoas enfrentam melhor as mudanças e seus desdobramentos, e quando exercem maior capacidade de resiliência. Sendo assim, absorvem mais prontamente as transformações e, ao mesmo tempo, apresentam menores disfunções causadas por essas alterações, ou seja, conseguem se colocar na dianteira das mudanças (Conner, 1995).

Partindo do que foi exposto sobre capital psicológico, verifica-se que o desempenho individual e organizacional é melhorado através do desenvolvimento das capacidades positivas como autoconfiança, esperança, otimismo e resiliência. Por isso, muitas organizações se concentram no desenvolvimento do capital psicológico de seus funcionários, pois é considerado um dos fatores mais importantes para aumentar o nível de produtividade e,

desta forma, serem utilizados também para o autodesenvolvimento, a fim de aumentar a competitividade da organização (Nafei, 2015).

Face ao apresentado, como o objetivo da pesquisa é testar o impacto do capital psicológico no desempenho em vendas de vendedores de um tele vendas de uma empresa atacadista distribuidor, na próxima seção, para melhor compreensão destes dois contextos, será feito uma breve explanação sobre este segmento atacadista distribuidor no Brasil e sobre este canal de vendas remoto, o tele vendas.

1.3 TELE VENDAS

Empresas do atacado e distribuição são definidas como empresas intermediárias engajadas na venda de bens para revenda ou uso industrial. Seus clientes são empresas varejistas, indústrias, revendedores e clientes finais. Os atacadistas não fabricam os produtos, mas realizam a intermediação entre os fabricantes e o cliente ou consumidor deste produto. Assim, a área de vendas pode ser considerada como sendo um elo entre o fabricante e o seu mercado (Rosembloom, 2002).

Segundo a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores do Brasil, ABAD, o segmento atacadista distribuidor teve desempenho positivo em 2018. De acordo com os resultados do Ranking ABAD/Nielsen 2019, ano base 2018, o segmento cresceu 0,8% em termos reais, atingindo faturamento de R\$ 261,8 bilhões, o que equivale a fatiade 53,6% do mercado merceário nacional. É o décimo quinto ano consecutivo em que a participação do atacado distribuidor nesse mercado permanece superior a 50% e compreende produtos de uso comum das famílias, como alimentos, bebidas, limpeza, higiene e cuidados pessoais (ABAD, 2019). Foram atendidos por estes atacadistas mais

de um milhão de pontos de vendas com uma força de mais de 59 mil vendedores entre vendedores diretos e representantes comerciais autônomos (ABAD, 2019).

Os principais canais de vendas de empresas de atacado ou distribuição são: Representantes Comerciais Autônomos (RCA's), B2B (contas de clientes corporativos), E-commerce (comércio eletrônico) e o Televendas (Reis, n.d.).

De acordo com Mancini (2001), o registro mais remoto que se tem do emprego do telefone de forma empresarial data de 1880, nos Estados Unidos, apenas quatro anos após sua invenção. Neste ano, segundo o autor, um fabricante de doces resolveu vender seu produto por telefone. Formou uma equipe com mais de 100 pessoas, que passaram a cadastrar e contatar clientes. Ao processo de utilizar o telefone, foi denominado “televendas”. O autor acrescenta que o conceito de televendas engloba os procedimentos mais simples que envolvem o telefone, apresentando um produto ou serviço para um cliente em potencial, visando efetivar a venda. Essa foi a primeira função incorporada à tecnologia do telefone, logo após sua invenção. Com métodos e técnicas ainda precários, o uso do aparelho expandiu-se e passou a abranger, além de vendas, também cobrança e supervisão (Mancini, 2001).

Após a Segunda Guerra Mundial, em 1950, algumas revistas e jornais publicavam anúncios indicando o telefone para a compra de produtos ou serviços. Em 1970, com o sucesso obtido pelos setores pioneiros, a Ford resolveu investir na primeira campanha maciça de marketing por telefone. A empresa capacitou 15 mil donas-de-casa que, de suas próprias residências, efetuaram 20 milhões de ligações para definir o mercado potencial de compradores de automóveis e rapidamente a estratégia disseminou-se (Mancini, 2001).

Estudos realizados nos Estados Unidos na década de 70, comprovaram que praticamente 50% dos americanos que recebiam contatos por telefone, para vendas ou pesquisas, ouviam as propostas e ofertas (Mancini, 2001). Assim, na década de 80 nasce o termo *Telemarketing*, que desde então tem sido uma das ferramentas mais importantes de

Marketing. No Brasil, o telemarketing ganhou notoriedade com a chegada das multinacionais americanas ao país, principalmente administradoras de cartões de crédito e editoras. Com o passar do tempo, pequenas empresas começaram também a utilizar o telemarketing em geral, com o objetivo de aumentar a sua força de vendas (Mancini, 2001).

O crescimento do segmento seguiu em um ritmo acelerado e em 2000 empregava mais de 300 mil pessoas, responsáveis por mais de 130 mil pontos de atendimento espalhados por todo o território nacional. O conceito evoluiu para Call Center, integrando a informática para atender não apenas as demandas do público alvo como também para oferecer benefícios adicionais, impulsionar novas vendas, antecipar necessidades e manter a marca da empresa, produto ou serviço sempre presente na mente do cliente. O conceito mais recente é o de Contact Center que centraliza, independente do meio utilizado (telefone, correio, informática), o gerenciamento de todas as relações da empresa com a sociedade onde atua (Mancini, 2001).

Segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (2018), o setor de Contact Center apresentou crescimento real de 12% entre 2010 e 2015. Porém, a tendência foi interrompida há três anos com a combinação entre crise econômica e insegurança jurídica, que comprometeram as margens das empresas e, por consequência, a retomada dos investimentos. As margens, que giravam em torno de 3% ao ano até 2015, caíram nos anos posteriores e em 2017 giraram em torno de 1%. Esse cenário trouxe ainda um dos principais desafios para o setor: permanecer como um dos maiores geradores de empregos no país. Houve uma queda de 6% no número de trabalhadores de 2017 (412 mil) para 2018 (387 mil) nas associadas da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT).

Assim, este é um setor que gera muitos empregos, com faturamento de bilhões de Reais, e que ainda não foi devidamente investigado em pesquisas acadêmicas.

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1 Objetivo

O objetivo deste estudo foi testar o modelo no qual desempenho no trabalho é explicado pelo capital psicológico (*Psycap*) em uma amostra de vendedores (televendas) de uma empresa atacadista distribuidor (Figura 3).

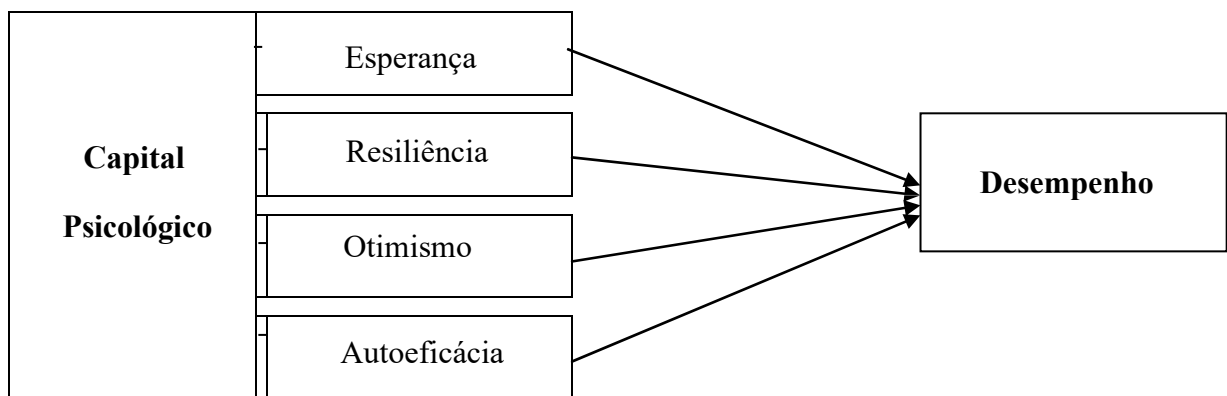


Figura 3. Modelo proposto para investigação

2.2 Definições das variáveis

Desempenho em Vendas

Para este estudo, desempenho será considerado do ponto de vista do resultado e refere-se às consequências das ações do indivíduo. Assim, é definido como o percentual de realização sobre a meta de vendas.

Capital psicológico no trabalho

É definido como o estado mental positivo que contempla o senso pessoal de confiança no sucesso pessoal no trabalho (eficácia), visão de um futuro promissor no cenário profissional (otimismo), persistência no alcance de metas profissionais e habilidade para redesenhá-las (esperança) e forças para se fortalecer e resistir diante de adversidades (resiliência) que possam surgir na vida profissional (Martins et al., 2011).

2.3 Descrição da empresa e do setor estudado

As informações desta seção foram fornecidas pela própria empresa através de reuniões e relatórios internos cedidos à pesquisadora.

Trata-se de um atacadista distribuidor da América Latina, sediado no interior de Minas Gerais.

O Atacadista distribui por volta de 14 mil itens das principais indústrias de bens de consumo e produtos duráveis do país nas categorias de alimentos, bebidas, bazar, papelaria, eletroeletrônicos, utilidades domésticas, materiais de construção, produtos veterinários e ferramentas. O principal foco da empresa está no atendimento ao pequeno e médio varejista.

O Atacadista está presente em todos os municípios brasileiros. A Logística de Armazenagem e Distribuição conta com uma frota de caminhões própria e o processo de distribuição inclui todas as etapas, que vão do recebimento do produto à entrega, conforme o pedido de cada cliente.

A empresa dispõe de quatro canais de vendas. O canal de vendas tradicional, composto pelos representantes comerciais autônomos (RCAs) é responsável pela maior parte

do faturamento. Os canais B2B e B2C são compras por internet e o Televendas, vendas por telefone, onde a pesquisa foi realizada.

O canal de Televendas conta com aproximadamente 500 funcionários, dentre operadores de telemarketing (vendedores), liderança e apoio administrativo. É composto por 600 postos de trabalho, salas de treinamento e sala de descompressão (adequada ao descanso e entretenimento para as horas de pausas) e lanchonete.

Há duas formas de efetuar a venda por Televendas. A primeira, chamada *Ativa* é aquela em que os vendedores ligam para os clientes para ofertarem os produtos. Na segunda, chamada *Receptiva*, os vendedores recebem as ligações dos clientes para compra. Os vendedores são exclusivos para cada tipo de operação, ou seja, o mesmo vendedor não pode fazer as duas operações.

Os vendedores possuem metas de vendas, de clientes e de itens por pedido conforme o tempo de casa, ou seja, as metas são padronizadas e crescentes a cada mês de acordo com a curva de aprendizado considerada de 06 meses. Após este período, as metas são estipuladas conforme o potencial da carteira de clientes de cada vendedor e também pelo seu histórico de resultados dos meses anteriores. O desempenho é monitorado em todo o período de trabalho por meio de avaliações padronizadas feitas pelas lideranças.

A remuneração dos vendedores é conforme o piso da categoria e possuem uma remuneração variável mensal conforme o cumprimento de metas. Além de terem incentivos motivacionais e de fornecedores.

A estrutura hierárquica da área é composta por Gerente, Coordenador, Supervisores, Monitores e Operadores de Telemarketing (vendedores).

2.4 Participantes do estudo

Responderam ao questionário 271 sujeitos, sendo que destes, 34 tinham menos que três meses de tempo de casa. Como esse era um dos requisitos da pesquisa, a amostra final constituiu-se de 237 sujeitos.

A maioria dos participantes são mulheres (82,7%) com idade média 30,21 anos ($DP = 7,63$ anos). O nível de escolaridade variou entre o primeiro grau completo até a pós-graduação, predominando na amostra os sujeitos com o segundo grau completo (40,5%). O tempo médio de trabalho na organização foi de 42,51 meses ($DP = 47,50$ meses) e o tempo na função foi de 46,71 meses ($DP = 45,55$ meses).

Predominou também respondentes que não ocupam cargo de chefia (93,6%) e a maioria trabalha no turno da manhã (54,0%).

A Tabela 3 apresenta o resumo das principais informações a respeito dos participantes.

Tabela 3 - Dados demográficos e funcionais da amostra.

Variáveis		<i>f</i>	%	Média	Desvio Padrão
Gênero	Masculino	41	17,3		
	Feminino	196	82,7		
Grau de instrução	Primeiro grau incompleto				
	Primeiro grau completo	1	0,4		
	Segundo grau incompleto	2	0,8		
	Segundo grau completo	96	40,5		
	Superior incompleto	90	38,0		
	Superior completo	39	16,5		
	Pós-graduação	9	3,8		
Turno de trabalho	Manhã	128	54,0		
	Tarde	92	38,8		
	Integral	17	7,2		
Primeiro emprego	Sim	7	3,0		
	Não	229	97,0		
	Ausente	1			
Cargo	Coordenador	1	0,4		
	Supervisor	3	1,3		
	Monitor	11	4,7		
	Consultor-vendedor	13	5,5		
	Vendedor	207	88,1		
	Ausente	2			
Idade				30,21 anos	7,63 anos

Tempo de trabalho na organização	42,51 meses	47,50 meses
Tempo na função	46,71 meses	45,55 meses

Nota. $N = 237$. Elaborada pela autora. Dados da pesquisa

O número de participantes desta pesquisa, 237, atende as regras proposta pela literatura. Para este estudo foi realizado o teste do modelo através da Modelagem por Equação Estrutural (MEE), e segundo Pilati e Laros (2007), o tamanho da amostra para análise estrutural deve se situar entre 200 e 500 indivíduos.

2.5 Instrumentos

O instrumento utilizado para a coleta de dados da pesquisa foi o Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (ICPT-25) criado por Siqueira, Martins e Souza (2014). É composto por 25 frases (itens), sendo as respostas dadas em uma escala de cinco pontos, tipo Likert, variando de 1= discordo totalmente a 5 = concordo totalmente. Os índices de precisão (Alpha de Cronbach), estão acima de 0,70, variando de 0,86 a 0,87. Na Tabela 4 estão apresentadas mais informações do instrumento que se encontra, completo, no Anexo 3.

Tabela 4 - Nome, composição do instrumento, definições, número de itens e índices de fidedignidade resultantes dos estudos de validação.

Instrumento e autor	Fatores do Instrumento	Definição	Itens	Número do Instrumento	Itens	Alpha Cronbach
ICPT-Inventário de Capital Psicológico No Trabalho (Siqueira, Martins & Souza,2014)	Esperança no trabalho	<i>Agency</i> ; Crença mantida pelo trabalhador acerca dos recursos de que dispõe para ser bem-sucedido no trabalho	02, 03, 08, 13, 14, 19	06		0,86
		<i>Pathways</i> ; Crença mantida pelo trabalhador acerca dos meios que usará para ser bem-sucedido no trabalho				
	Resiliência no trabalho	Crença mantida pelo trabalhador de que sairá fortalecido após enfrentar adversidades no trabalho	04, 07, 12, 15, 22, 25	06		0,87
	Otimismo no trabalho	Crença mantida pelo trabalhador acerca de fatos positivos que ocorrerão com ele no futuro em seu trabalho	06, 11, 17, 18, 24	05		0,87
	Autoeficácia no trabalho	Crença mantida pelo trabalhador nas próprias capacidades de mobilizar recursos cognitivos e ações necessárias para realizar com êxito seu trabalho	01, 05, 09, 10, 16, 20, 21, 23	08		0,87

Nota. Fonte: Adaptada de Siqueira, Martins e Souza (2014) pela autora. Capital Psicológico no Trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 65-78). Porto Alegre: Artmed.

Utilizou-se também uma Ficha de Identificação (Anexo 2) composta por características pessoais, como gênero, idade e grau de instrução, e funcionais como tempo de trabalho na organização, tempo na função, turno de trabalho, primeiro emprego e cargo ocupado.

2.6 Procedimentos de Coleta de Dados:

Primeiramente, foi realizado um contato, via telefone, com o Gerente da área de Televendas para propor uma reunião com ele e o Coordenador da área para apresentar os objetivos da pesquisa, os procedimentos que seriam adotados em sua realização e assim solicitar a permissão para a aplicação da pesquisa.

Após este contato, a reunião foi agendada e realizada com o Coordenador da área de Televendas, onde todos os objetivos e procedimentos da pesquisa foram explicados e a data para a aplicação dos instrumentos da pesquisa foi definida.

A aplicação foi feita em um dia, no próprio ambiente de trabalho e nos dois turnos de funcionamento. No turno da manhã foi das 7:00 às 08:00 horas, e no da tarde, das 18:40 às 19:40. O Coordenador fez a abertura da reunião explicando os objetivos da pesquisa e apresentando a pesquisadora. Em sequência, a pesquisadora reforçou os objetivos, principalmente seu caráter estritamente acadêmico, a participação voluntária e que a desistência poderia acontecer a qualquer momento durante a aplicação da pesquisa. Em seguida, orientou sobre o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 1), da Ficha de Identificação (Anexo 2) e do Inventário de Capital Psicológico (Anexo 3). Informou que, após o término de preenchimento, os participantes poderiam descartar o envelope que continha o instrumento, devolvendo a seus líderes o Inventário e uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Após as explicações, cada líder das equipes distribuiu os envelopes que continham o instrumento de pesquisa. Assim, os instrumentos foram aplicados, ao mesmo tempo, com todos os vendedores e líderes que estavam em seus postos de trabalho no dia da coleta.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, a Ficha de Identificação e o Inventário de Capital Psicológico foram impressos e identificados no fim da página do lado direito por um número (código) que possibilitava identificar o sujeito para o cruzamento de dados. Esse número (código) correspondia ao mesmo número da tabela enviada pela empresa com os resultados de desempenho bruto de cada respondente da pesquisa. Porém, no banco de dados, as respostas dos questionários foram tratadas estatisticamente, ou seja, não há nomes, e sim códigos. Assim, o objetivo é de analisar as respostas dos grupos e não indivíduo, o que elimina os riscos de identificação. Uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, entregue a pesquisadora foi arquivada, de acordo com as instruções do CEP e da resolução No. 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

Após o término do mês que foi aplicado a pesquisa, o Coordenador da área de Tele vendas, enviou, por email, o relatório de desempenho dos vendedores dos últimos três meses, a partir da data de início da coleta de dados.

2.7 Procedimentos de análise de dados

As respostas aos questionários formaram um arquivo de dados, a partir do qual foram realizadas análises estatísticas com o auxílio do programa SPSS – *Statistical Package of Social Science* versão 22.0. A análise exploratória dos dados foi efetuada com o objetivo de verificar a precisão da entrada de dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis e a verificação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas multivariadas. Os pressupostos e os resultados da análise exploratória dos dados estão descritos no próximo capítulo.

A amostra foi descrita por meio de estatísticas descritivas (média, desvio padrão e frequência) enquanto as correlações entre as variáveis foram verificadas através da correlação

de Pearson. A confiabilidade das escalas para amostra deste estudo foi calculada por meio do Alpha de Cronbach.

Após a análise preliminar dos dados, foram calculadas as médias e os desvios-padrão de cada uma das escalas, bem como os coeficientes de correlação entre elas (coeficiente de correlação de *Pearson*), analisando-se o nível de associação entre as variáveis.

Na sequência, foi realizado o teste do modelo através da Modelagem por Equação Estrutural (MEE), a qual consiste em uma técnica de modelação com finalidade de verificar a validade de teorias que propõem relações hipotéticas entre distintas variáveis (Marôco, 2014). Com a finalidade de verificar o poder preditivo do capital psicológico sobre desempenho utilizou-se o pacote estatístico AMOS (*Analysis of Moment Structures*), versão 21.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

Este estudo teve como objetivo testar o modelo no qual desempenho é explicado por capital psicológico em uma amostra de vendedores de televendas pertencentes a um atacadista distribuidor. Nesta seção, os resultados são organizados da seguinte forma: análise exploratória dos dados, análise descritiva dos dados, correlação entre as variáveis do estudo e o teste do modelo.

3.1 Análise exploratória dos dados

3.1.1 Dados omissos

Na verificação da elaboração do banco de dados, observou-se que os dados omissos permaneceram abaixo do percentual de 5% definido por Tabachnick e Fidell (2019) nas variáveis que compõem a investigação. Desta forma, os dados omissos foram substituídos pela média dos dados da amostra. Também não foi identificado nenhum erro de digitação na composição de dados de nenhuma variável.

3.1.2 Valores extremos (Outliers)

A partir da verificação visual, histograma com curva normal não foi identificado outliers significativos.

3.1.3 Normalidade dos dados

A normalidade dos dados foi verificada por meio dos índices de assimetria e curtose de acordo com os parâmetros definidos por Miles e Shevlin (2001), que consideravam os índices entre 1 e 2. A grande maioria dos valores de assimetria e curtose encontrada permaneceu dentro dos parâmetros aceitáveis. Pasquali (2015) e Tabachnick e Fidell (2019) afirmam também que em amostras grandes, acima de 200 casos, os desvios de assimetria e curtose apresentam menor impacto quanto à normalidade dos dados, uma vez que quanto maior a amostra, maior a possibilidade de que as distribuições das médias das variáveis estejam normalmente distribuídas.

3.1.4 Confiabilidade das escalas para a amostra deste estudo

De acordo com Hair, Anderson, Taham e Black (2008), valores de *Alpha de Crombach* é um indicador consistente para a análise de confiabilidade de uma escala, mesmo não havendo um padrão absoluto, valores de Alpha iguais ou superiores a 0,70 indicam confiabilidade aceitável.

Conforme a Tabela 5, todos os índices de precisão das escalas nesta amostra foram satisfatórios, pois todos atingiram valores superiores a 0,70, portanto, todas as variáveis foram incluídas nas análises.

Tabela 5 - Confiabilidade das escalas para a amostra do estudo

Instrumento e Autor	Fatores	Alpha Crombach validação	Alpha Crombach amostra
ICPT- Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (Siqueira, Martins & & Souza , 2014)	Esperança	0,86	0,71
	Resiliência	0,87	0,83
	Otimismo	0,87	0,78
	Autoeficácia	0,87	0,76

Nota. Elaborada pela autora. Dados da pesquisa.

3.2 Análise descritiva dos dados

A Tabela 6 contém as médias, os desvios-padrão entre as variáveis do estudo.

Tabela 6 - Estatística descritiva das variáveis do estudo

Variáveis	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Desempenho	100,47	52,83	29	435
Esperança	4,32	0,45	2,83	5,00
Resiliência	3,39	0,79	1,00	5,00
Otimismo	4,32	0,55	1,80	5,00
Autoeficácia	4,21	0,43	2,88	5,00

Nota. N = 237. Elaborada pela autora. Dados da pesquisa.

No que se refere à dimensão **desempenho**, os dados foram calculados em forma de percentual de realização sobre a meta de vendas. Para a empresa estudada, valores abaixo de 79,99% de cobertura de meta de vendas são considerados como desempenho insatisfatório, de 80% a 100% são considerados como desempenho satisfatório e acima de 100%, considera-se os vendedores de alto desempenho. Na Tabela 6, observa-se que a média de desempenho do setor é de 100,42 com desvio padrão de 52,83, indicando que a maioria dos vendedores estão cumprindo a meta de vendas estipulada pela empresa, ou seja, estão realizando um desempenho satisfatório.

Quanto à esperança, uma das capacidades do capital psicológico, foi obtida média superior ($M = 4,32$, $DP = 0,45$) ao ponto médio da escala de respostas (valor = 3). Os resultados indicam que os vendedores esperam ter conhecimento suficiente para crescer no trabalho, onde possam encontrar muitas maneiras de realizar os seus sonhos; esperam também ter energia e experiência suficientes para serem bem-sucedidos; e esperam achar formas para mostrar ao chefe que fazem bem feito o trabalho e que possam descobrir caminhos para atingir os objetivos no trabalho.

Resiliência alcançou média superior ($M = 3,39$, $DP = 0,79$) ao ponto médio da escala de resposta (valor = 3). Assim, observa-se que os vendedores se percebem como resilientes, pois ficam mais fortes após enfrentarem demissões, mudanças, perdas, dificuldades, intrigas e inveja no trabalho.

No que se refere ao otimismo, alcançou média superior ($M = 4,32$, $DP = 0,55$) ao ponto médio da escala de resposta (valor = 3). Desta forma, nota-se que os vendedores acreditam que tudo dará certo com eles no trabalho, que dias melhores virão e coisas boas acontecerão no trabalho, bem como esperam ter planos para o futuro e que o amanhã será melhor no trabalho.

No que diz respeito à autoeficácia dos vendedores ($M = 4,21$, $DP = 0,43$), alcançou média elevada superior ao ponto médio da escala de resposta (valor = 3). Estes resultados indicam que os vendedores acreditam que são capazes de resolver os problemas, cumprirem as obrigações, dominarem a tecnologia e os procedimentos novos, realizarem tarefas complexas e serem criativos no trabalho. Além de acreditarem que ficam mais fortes após enfrentar desafios e de poderem pensar em muitas maneiras de resolver um problema no trabalho.

3.3 Correlação entre as variáveis do estudo

Para analisar a magnitude das correlações entre as variáveis, Miles e Shevlin (2001) classificam os intervalos característicos a cada tipo de correlação como baixo os que estão entre 0,10 a 0,29, como moderado ou mediana entre 0,30 a 0,49 e como elevado os valores superiores a 0,50. A Tabela 7 apresenta os coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as variáveis do estudo.

Tabela 7- Correlação de Pearson (r) das variáveis do estudo.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Idade	1								
2. GrauInst	0,11	1							
3. TempTrab	0,53**	0,19**	1						
4. TempFun	0,46**	0,05	0,70**	1					
5. Desempenho	0,11	0,10	0,29**	0,18**	1				
6. Esperança	0,00	0,06	0,07	0,02	0,18**	1			
7. Resiliência	0,13*	0,16**	0,11	0,09	-0,00	0,30**	1		
8. Otimismo	0,05	0,03	0,06	0,03	0,21**	0,70**	0,21**	1	
9. Autoeficácia	0,01	0,05	0,15*	0,11	0,14*	0,62**	0,41**	0,46**	1

Nota. GrauInst = Grau de Instrução

TempTrab = Tempo de Trabalho na Organização

TempFun = Tempo na função

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

Verifica-se pela Tabela 7 que os dados demográficos e funcionais da amostra têm baixa correlação com desempenho, haja vista os valores para idade ($r = 0,11$, NS), grau de instrução ($r = 0,10$, NS), tempo de trabalho ($r = 0,29$, $p < 0,01$) e tempo na função ($r = 0,18$, $p < 0,01$).

As correlações das variáveis independentes com a variável dependente também foram baixas, variando de 0,14 a 0,21, sendo a maior delas o otimismo ($r = 0,21$, $p < 0,01$). Esperança apresentou correlação 0,18 ($p < 0,01$) e autoeficácia correlação de 0,14 ($p < 0,05$) e resiliência não apresentou correlação significativa com desempenho.

As maiores correlações do estudo foram otimismo com esperança ($r = 0,70$, $p < 0,01$) e autoeficácia com esperança ($r = 0,62$, $p < 0,01$). Autoeficácia tem correlação moderada com resiliência ($r = 0,41$, $p < 0,01$) e com otimismo ($r = 0,46$, $p < 0,01$).

3.4 Teste do Modelo

A qualidade de ajustamento global do modelo foi baseada na verificação dos seguintes índices: qui-quadrado (χ^2), GFI (*Goodness of Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). Os índices de qualidade de ajustamento que foram usados como parâmetro de análise para os resultados dessa pesquisa foram enunciados por Marôco (2014).

Na Tabela 8 verifica-se os índices de ajustamento do modelo proposto. O qui- quadrado (X^2) apresenta índice adequado de 19,482 (aceitável $2 \leq x^2/df \leq 5$). Conforme Marôco (2014), o GFI, com 0,96 e o CFI com 0,94 atendem como índice de ajuste suficiente, pois estão condizentes com a referência (<1). O RMSEA, com 0,19, mostra que o modelo não se sustenta, pois espera-se um valor menor que 0,08 para ser considerado como modelo adequado. Quanto ao SRMR, o índice foi de 0,049, apresentando um índice de ajuste adequado pois a referência são valores próximos de zero.

Tabela 8 - Índices de ajustamento do modelo

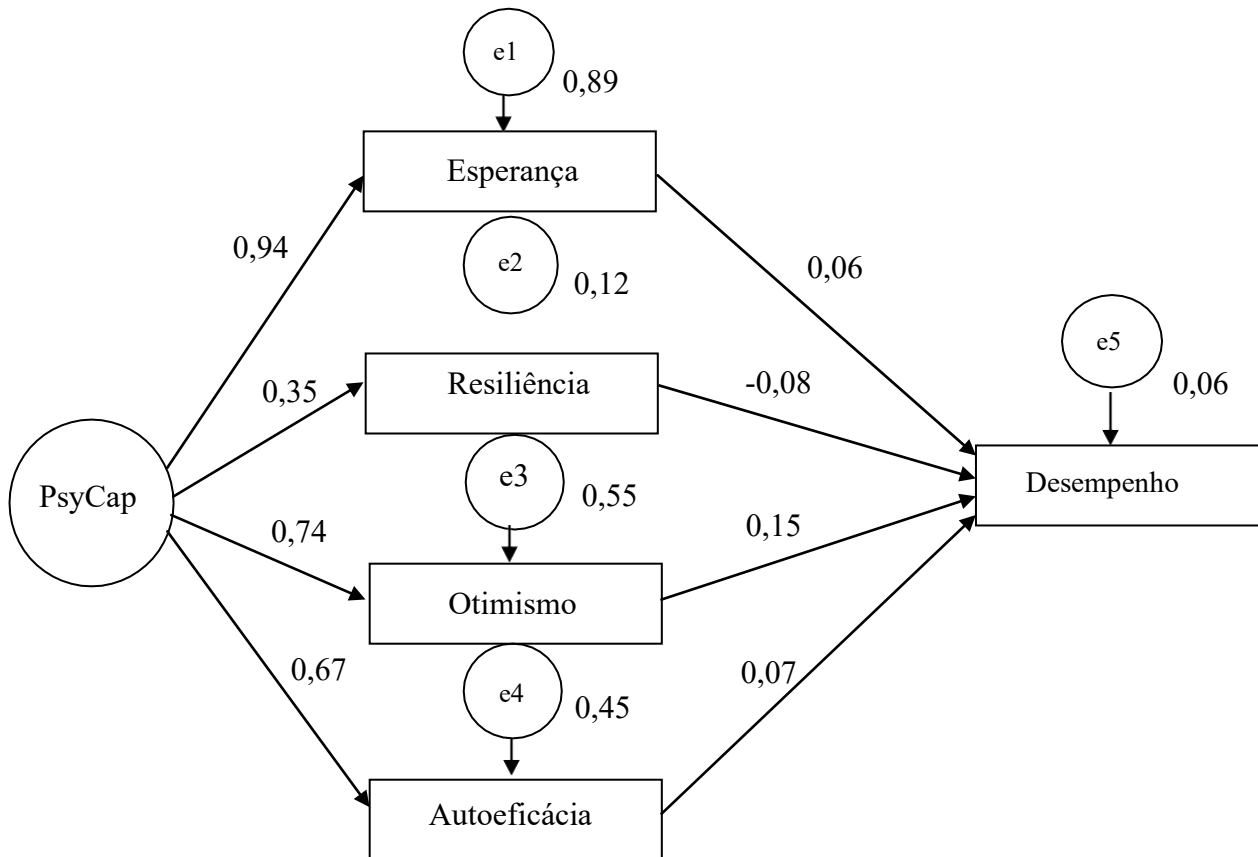
Índice de ajustamento	Valor obtido
X ² – Qui-quadrado	19,482
GFI	0,968
CFI	0,947
RMSEA	0,19
SRMR	0,049

$p < 0,05$

Nota. Elaborada pela autora. Dados da pesquisa.

A Figura 4 apresenta o diagrama com a representação estrutural do modelo. O fator otimismo apresentou carga fatorial ($r^2 = 0,15$), indicando ser o único fator que determina o desempenho. Os demais fatores esperança ($r^2 = 0,06$), resiliência ($r^2 = -0,08$) e autoeficácia ($r^2 = 0,07$) apresentaram um baixo coeficiente de explicação da variância dos fatores pela variável latente.

Figura 4 – Modelo Ajustado



Os resultados do estudo indicam que capital psicológico não é um preditor significativo de desempenho bruto dos vendedores desta organização específica. Portanto, o modelo testado no estudo, no qual desempenho no trabalho é explicado pelo capital psicológico (*Psychap*) em uma amostra de vendedores (televendas) de uma empresa atacadista distribuidor não foi confirmado. Possíveis razões deste resultado serão discutidas no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 4

DISCUSSÃO

Diante do objetivo de verificar se capital psicológico pode influenciar o desempenho de vendedores de televendas pertencentes a um atacadista distribuidor, os resultados demonstraram que capital psicológico não é um preditor significativo de desempenho bruto dos vendedores desta organização em específica.

Os resultados encontrados neste estudo não vão ao encontro da maioria dos achados da literatura que indicam que as quatro capacidades psicológicas que formam o capital psicológico – autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência – têm influência positiva no desempenho das pessoas nas organizações. Em contrapartida, Luthans et al. (2010), afirmam que ainda há pouca atenção em pesquisas que investigam se o desenvolvimento do capital psicológico tem uma causalidade de impacto no desempenho dos trabalhadores.

Ademais, quando se trata de desempenho, a literatura, em geral, não traz um consenso sobre os principais preditores do desempenho e, muito menos, uma concordância quando estudam desempenho voltado para vendas. Conforme foi ilustrado pelos autores Verbeke et al. (2010), a partir de uma metanálise, não há anuência, entre os pesquisadores que estudam o tema desempenho de vendedores, sobre como definir, medir e, principalmente, quais os principais fatores que influenciam seus desempenhos. Fogaça et al. (2016) afirmam também que não é possível identificar uma tendência clara em relação à identificação dos preditores de desempenho.

Todavia, os estudos apontam que as variáveis mais pesquisadas que predizem o desempenho são cidadania organizacional, traços de personalidade, temas relacionados da

equipe, elementos de tarefa, compromisso de trabalho, capital psicológico, poder mental, trabalho em equipe, autonomia, dentre outros (Fogaça et al., 2016) . Embora neste estudo os resultados sobre a variável capital psicológico não corroboram a literatura, onde diversas investigações empíricas foram apresentadas (Luthans, et al., 2007; Peterson et al., 2011; Kappagoda et al., 2014; dentre outras) indicando que há uma relação significativamente positiva entre capital psicológico e seus resultados sobre desempenho e atitudes no contexto organizacional. Não obstante, a maioria destes estudos não foram realizados na área de vendas e nem tampouco com a variável desempenho bruto, o que leva a supor que no contexto de vendas, as variáveis de caráter individual, como capital psicológico, podem ser menos significativas para influenciar o desempenho bruto do que as de caráter contextuais (liderança, por exemplo).

Verbeke, Dietz e Verwaal (2010) também enumeram diversos fatores que podem ser considerados influenciadores do desempenho do vendedor, mas encontraram o conhecimento relacionado a vendas como sendo o principal influenciador do desempenho. Não obstante, nesta pesquisa, as correlações entre desempenho, tempo na empresa e na função, que poderiam estar relacionados com o conhecimento a vendas, também não se apresentou significativa.

Outro ponto relevante é que desempenho bruto é um tema de estudo praticamente inédito na área de POT, o que torna este estudo inovador, porém ainda com inúmeras lacunas sem respostas. A literatura mostra que a maioria das pesquisas em POT relacionadas à desempenho busca estudá-lo com a perspectiva de desempenho percebido (através de auto avaliações ou avaliações dos superiores) com variáveis psicológicas, como intenção de rotatividade, cidadania, satisfação e personalidade. Estudos anteriores mostraram resultados positivos quando relacionam estas variáveis com o desempenho percebido (Neal, Yeo, Koy & Xiao, 2012; Troth, Jordan, Lawrence & Tse, 2012). Por outro lado, quando se trata de

desempenho bruto, o número de pesquisas empíricas ainda é incipiente, o que gera lacunas e fragilidades no domínio empírico.

Nesse sentido, mesmo havendo uma concordância entre os autores em diferenciar a conceituação de desempenho em termos de processos (ou seja, ações, aspectos comportamentais) de aspectos de resultado (Sonnetag & Frese, 2002; Bendassolli & Malvezzi, 2013), há muito mais interesse em investigar quais são as ações ou os aspectos comportamentais que levam ao desempenho do que os aspectos de resultados propriamente dito. Desta forma, os estudos sobre os influenciadores do desempenho concentram-se muito mais na linha das características individuais do que na linha situacional e o da regulação. A linha situacional refere-se aos fatores do ambiente de trabalho, tais como estilo de liderança, qualidade de relacionamentos interpessoais, clareza de papéis, presença ou não de fatores estressores, disponibilidade de recursos e cultura organizacional e a de regulação a processos cognitivos (Bendassolli & Malvezzi, 2013)

Fogaça et al. (2018) também constataram que o foco no desempenho individual é predominante e a maioria das pesquisas ainda está voltada para a investigação de condições de trabalho, e poucos estudos incluem variáveis de contexto (condições sociais, culturais e do ambiente no desempenho) em seus modelos de análise. Assim, o desempenho no trabalho pode ser influenciado por fatores de diferentes naturezas, como condições sociais, culturais ou demográficas, pelas condições/ambiente de trabalho e por características do trabalhador (Fogaça et al., 2018). Portanto, segundo Sonnetag e Frese (2002) desempenho é um fenômeno multicausal e multinível.

A partir deste ponto de vista, os resultados deste estudo podem ser explicados pela possibilidade de que as variáveis contextuais em um ambiente de vendas, como estilos de liderança, condições de mercado, ferramentas de trabalho, remuneração e benefícios, plano de

carreira, dentre outras, podem ser mais significativas para influenciar o desempenho bruto do que as de caráter individual (capital psicológico, por exemplo).

Outra possibilidade de explicação para este resultado baseia-se na natureza da atividade em que a pesquisa foi realizada - Call Center. Donassolo e Matos (2012) afirmam que diversos estudos buscam identificar quais são os fatores que mais influenciam o desempenho do vendedor e a importância destes fatores pode variar de acordo com o tipo do produto e do contexto onde as vendas são realizadas. Desta forma, o segmento do televentas em um atacadista distribuidor tem algumas características muito específicas que as diferem de quaisquer outro Call Center, devido ao seu negócio e, conseqüentemente, ao seu processo de vendas, o qual é complexo devido ao grande número de itens, condições comerciais e ao estilo de gestão. O processo de vendas depende muito das condições comerciais internas (preço) como também do mercado econômico que muda diariamente. Assim, o vendedor pode ter as habilidades individuais necessárias para efetuar as vendas, mas se as condições comerciais internas ou externas não estiverem favoráveis ele não vai atingir as suas metas. Por outro lado, o momento pode estar com condições comerciais favoráveis, mas se a empresa não fornecer uma liderança adequada, remuneração e benefícios que retêm os funcionários e perspectiva de crescimento, as metas também não serão atingidas.

Desta forma, supõe-se que essas características específicas da natureza deste televentas influenciam o desempenho bruto e devem ser levadas em consideração, pois a literatura indica também que os resultados de desempenho dependem também de outros fatores diferentes dos comportamentos individuais (Campbell, 1990; Campbell, Mac Clay, Oppler & Soger, 1993; Sonnentag & Frese, 2002), como os fatores da linha situacional e o da regulação como o tipo de produto, do contexto onde as vendas são realizadas, do mercado econômico, do estilo de liderança, da remuneração, dentre outros (Bendassolli & Malvezzi, 2013).

Os resultados da pesquisa também mostraram que há uma alta correlação entre os construtos de capital psicológico. Embora a literatura da Psicologia Positiva tenha diferenciado as capacidades positivas (Vaz, 2013), as que compõem o capital psicológico (esperança, resiliência, otimismo e autoeficácia) parecem conceitos muito semelhantes e inter-relacionados. Desta forma, esta alta correlação entre os construtos de capital psicológico pode ser devido à similaridade entre os conceitos, pois eles são muito próximos um dos outros, podendo dificultar suas diferenciações quando da resposta dos participantes da pesquisa.

O resultado final deste estudo mostrou que capital psicológico não foi um preditor significativo de desempenho bruto. O que se hipotetiza é que as variáveis situacionais, principalmente devidas à natureza da atividade investigada, podem ter um poder de explicação mais robusto que as variáveis de cunho individual. Esta hipótese explicativa compõe uma agenda de pesquisa que será discutida no próximo capítulo.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo investigar um modelo em que capital psicológico foi considerado como preditor de desempenho bruto de vendedores de televendas pertencentes a um atacadista distribuidor. Desempenho bruto como variável dependente em estudos sobre desempenho é uma lacuna da literatura em POT, onde é mais frequente as investigações que se utilizam de desempenho percebido. O resultado do teste do modelo mostrou que capital psicológico não tem poder preditivo sobre o desempenho bruto.

Embora o modelo testado não tenha sido confirmado, este estudo mostra-se relevante para a área do comportamento organizacional e para as práticas de gerenciamento em recursos humanos, pois traz reflexões e entendimentos sobre desempenho bruto em vendas em um cenário de Call Center. Além disso, conforme demonstrado na literatura consultada, desempenho possui múltiplas dimensões e significados. Essa complexidade é ainda mais intrincada quando se trata de desempenho bruto em vendas. Recomenda-se, portanto, a continuidade dos esforços no sentido de aprofundar a discussão sobre a questão conceitual que tem repercussões diretas na mensuração do construto.

Quanto às limitações dessa pesquisa, uma delas refere-se à homogeneidade da amostra, o que pode ter provocado a queda da confiabilidade dos instrumentos quando comparadas às confiabilidades de validação (vide tabela 5).

Desempenho bruto como variável dependente é praticamente um estudo inédito dentro de POT, sendo assim também um ponto de dificuldade para a estruturação da base teórica. Por consequência, a escassez de estudos sobre desempenho bruto, tanto na literatura nacional

quanto na internacional, também foi um fator limitante para o trabalho, uma vez que impossibilitou a comparação de estudos em organizações com culturas e estruturas similares ao *locus* de estudo.

Na literatura pesquisada constatou-se que a maioria dos estudos relaciona desempenho individual com variáveis psicológicas e poucos estudos incluem variáveis de contexto em modelos de análises. Desta forma, sugere-se uma agenda de pesquisa que possa contemplar variáveis contextuais relacionadas a desempenho bruto como, por exemplo, estilos de liderança, condições de mercado, ferramentas de trabalho, remuneração e benefícios, plano decarreira que podem ser mais significativas para explicar o desempenho bruto do que as de caráter individual.

Nesse sentido, evidencia-se que a produção científica relativa ao tema desempenho bruto encontra lacunas ainda inexploradas no panorama acadêmico; portanto, estudos voltados para os influenciadores de desempenho de caráter contextuais poderiam auxiliar os gestores organizacionais a cumprirem os seus objetivos e a reter os funcionários.

A relação não significativa entre a variável ‘capital psicológico’ e ‘desempenho bruto’ em televendas - o que parece contrariar a literatura - também é um convite a novos estudos confirmatórios, principalmente em outros televendas de atacadistas distribuidores no Brasil, para que se aprofunde o entendimento sobre os principais preditores do desempenho bruto de vendedores neste segmento de mercado.

Este estudo também traz contribuições para a área de vendas, especificamente no segmento de televendas. Os call centers crescem em volume e importância na economia brasileira, proporcionando elevada oferta de emprego, mas é acompanhado de altos índices de rotatividade, o que desperta o interesse de várias áreas do conhecimento para essa realidade e seus motivos. Assim, diante da ausência de estudos nacionais que relatem intervenções nesse campo, faz-se relevante também a investigação sobre quais os principais influenciadores de

desempenho neste ambiente, haja vista que conhecer estes influenciadores poderiam contribuir para o alcance e superação de metas e também para a redução da rotatividade destas organizações.

Acredita-se que suas constatações e contribuições deste estudo possam contribuir para aplicações práticas em gestão de pessoas, devido a importância do desempenho nas organizações de trabalho no alcance de seus objetivos, tornando-as competitivas, como também para o crescimento e realização profissional dos empregados.

REFERÊNCIAS

- ABAD (2018). Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores do Brasil. Atacado distribuidor cresce 0,8% e fatura R\$ 261,8 bilhões em 2018. Recuperado de <https://distribuicao.newtrade.com.br/atacado/atacado-distribuidor-cresce-08-e-fatura-r-2618-bilhoes-em-2018/>. Acesso em 16/05/2019.
- ABT (2018). Associação Brasileira de Telesserviços. Callcenter.inf.br - Estatísticas - Mercado deve crescer 7,5% em 2018. <https://www.callcenter.inf.br/estatisticas/66022/mercado-deve-crescer-75-em-2018/ler.aspx>. Acesso: 16/05/2019
- 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(3), 2-10.
- Armond, L. P. (2017). *Motivação pela remuneração por desempenho, justiça organizacional desempenho humano no trabalho*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Avey, J. B., Patera, J. L. & West, B. J. (2006). The implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 13(2), 42-60. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020401>
- Avolio, B. & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Azzi, R. G. & Polydoro, S. (2006). Autoeficácia proposta por Albert Bandura. In Azzi, R. G. & Polydoro, S. (Orgs.), *Autoeficácia em diferentes contextos* (pp. 9-23). Campinas: Alínea.
- Bagozzi, R. P. (1980). The Nature and Causes of Self-Esteem, Performance and Satisfaction. In the Sales Force: A Structural Equation Approach. *The Journal of Business*, 53(3), 315- 331. <https://doi.org/10.1086/296088>
- Bandura, A. (1977). Self efficacy: Toward a unifying the theory of behavior change. *Psychologist Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. In: Ramachaudran, V. S., *Encyclopedia of human behavior* (pp. 71-81). New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. United States: Worth Publishers
- Bandura, A. (2004). The growing primacy of perceived efficacy in human self-development, madaptation and change. In Salanova, M. et al. (Orgs.). *Nuevos horizontes en la investigación sobre la autoeficacia*. Castelló de La Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I, D. L. p. 33-51. (Collección Psique, n. 8). Recuperado de <http://www.des.emory.edu/mfp/NuevosHorizontes>>. Acesso em: 28/09/2017.

- Bandura, A. (2008). A evolução da teoria social cognitiva. In Bandura, A., Azzi, R. G. & Polydoro, S. A. J (Orgs.), *Teoria social cognitiva: conceitos básicos* (pp.15-41). Porto Alegre: Artmed.
- Barros, M. & Santos, A. C. B. (2010). Por dentro da autoeficácia: um estudo sobre seus fundamentos teóricos, suas fontes e conceitos correlatos. *Revista Espaço Acadêmico*, 10 (112), 1-9.
- Barros, M. A., Oliveira, J. A. & Spyrides, M. H. C. (2012). Um estudo sobre autoeficácia no trabalho e características sociodemográficas de servidores de uma universidade federal. *REGE Revista de Gestão*, 19(4), 571-588. <https://doi.org/10.5700/rege479>
- Batista, R. L (2010). *Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: antecedentes da confiança do empregado na organização*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.
- Baxter, B. (1982). *Alienation and Authenticity*. London: Tavistock.
- Bendassoli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171-184. <https://doi.org/10.7213/rpa.v30i68.20471>
- Bendassoli, P. F. & Malvezzi, S. (2013). Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In L. de O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as Organizações: atuações a partir da Psicologia* (pp. 53-80). Porto Alegre: Artmed.
- Borman, W. & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Orgs.), *Personnel selection in organization* (pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- Bozek, A. (2015). Positive Psychological Capital Concept: A Critical Analysis in the Context of Participatory Management. *Journal of Management and Business Administration*, 23(2), 19-31. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.148>
- Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1994). The Effect of Effort on Sales Performance and Job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80. <https://doi.org/10.1177/002224299405800206>
- Campbell, J. R. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Orgs.), *Handbook of Industrial Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Campbell, J. R., Gasser, M. B. & Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. In K. R. Murphy (Org.), *Individual differences and behavior in organization* (pp. 258-299). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. R., Mc Clay, R. A., Oppler, S. H. & Soger, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman & Associates (Orgs.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carver, C. S., & Scheier, M. S. (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Orgs.), *Handbook of positive psychology* (pp. 231-243). Oxford: Oxford University Press.

- Churchill, G., A., Ford, N. M., Steven, W. K. & Walker Jr., O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analyses. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118. <https://doi.org/10.1177/002224378502200201>
- Conner, D. R. (1995). Gerenciando na velocidade das mudanças: Como gerentes resilientes são bem-sucedidos e prosperam onde outros fracassam. Rio de Janeiro: Infobook.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W. & Young, C. E. (1993). Behavior-Based and Outcome-Based Sales Force Control Systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59. <https://doi.org/10.1177/002224299305700404>
- Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. L., Ruby, B. C. & Rehm, M. (1997). Role of hope in academic and sport achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1257-1267. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1257>
- Deadrick, D. L. & Gardner, D. G. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review*. 18(3), 133-145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.008>
- Donassolo, P. H. (2011). *Fatores influenciadores do desempenho em vendas: um estudo sobre o vendedor atacadista*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Rio Grande do Sul, RS, Brasil.
- Donassolo, P. H & Matos, C. H. (2012). Fatores influenciadores do desempenho em vendas: um estudo sobre o vendedor atacadista. In: V Encontro de Marketing da ANPAD. Curitiba, PR, Brasil: ANPAD.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology. In Triandis, H. C., Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Orgs.), *Handbook of industrial and organization psychology* (pp. 271-340). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Armond, L. P., & Mendonça, J. M. B. (2016). Job performance: scenario of scientific production between 2011 to 2015. In XXI Conference of International Academy of Business and Management (IAMB). Montreal, Canadá.
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Jr., F. A. C. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231- 247. <https://doi.org/10.1002/piq.21248>
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1985). *Stress, Appraisal and Coping*. Nova York: Spring Pub.CO.
- Grotberg, E. H. (2005). Introdução: novas tendências em resiliência. In A. Melillo & E. N. S. Ojeda (Orgs.). *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas* (pp. 15-22). Porto Alegre: Artmed.
- Hair, J. F., Anderson, R. E, Tatham, R. L., & Black, W. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.

- Infante, F. (2005). A resiliência como processo: uma revisão de literatura recente. In A. Melillo & E. N. S. Ojeda (Orgs.). *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas* (pp. 23- 38). Porto Alegre: Artmed.
- Kappagoda, S., Othman, H. Z. & 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://doi.org/10.4236/jhrss.2014.22009>
- Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G., Boles, J. S. (2002). Self-efficacy, competitiveness and effort as antecedents of salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22 (4), 285-295.
- Lima, L. G. & Nassif, V. M. J. (2017). Capital Psicológico e Comportamento Empreendedor: uma análise da trajetória de mulheres empreendedoras. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 2(1), 183-206.
- Lizote, S. A, Verdinelli, M. A. & Silveira, S. (2013). Relação entre autoeficácia e competências empreendedoras de gerentes com o desempenho das empresas instaladas em incubadoras tecnológicas de Santa Catarina. Comunicação apresentada no Congresso de Gestão de Tecnologia Latino-Iberoamericano-ALTEC 2013. Recuperado de http://www.altec2013.org/programme_pdf/1156.pdf
- Lopes, V. R. (2010). *O papel do suporte social no trabalho e da resiliência no aparecimento burnout – um estudo com bombeiros militares*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.
- Luo, Z. X., Shi, K., Li, W. D., & Mião, D. M. (2008). Construct 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. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F., Avey, J. B, Avolio, B. J. & Peterson, S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- 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), 209-221. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.32712618>
- Luthans F., Avolio B. J., Avey J. B., & Norman S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F. & Jensen, S. M. (2002). Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322. <https://doi.org/10.1177/1534484302013003>
- Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47 (1) 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*; 33(3); 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthar, S. S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The Construct of Resilience. A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Maia, T. M. L. (2013). *Resiliência e o Desempenho Individual dos Profissionais do Setor Varejista: um estudo de caso na empresa Casa & Vídeo*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Malik, A. (2013). Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace – Positive Organizational Behavior. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(10), 1-4.
- Malvezzi, M. (2005). *Trabalho e Motivação*. Aula Ministrada no Curso de Gerenciamento de Recursos Humanos e Desenvolvimento de Equipes, promovido pelo CIETEC- Centro Incubador de Empresas Tecnológicas. São Paulo.
- Mancini, L. (2001). *Call Center: estratégia para vencer*. São Paulo: ASK! Cia Nacional de Call Center.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Lisboa: ReportNumber.
- Martinez, L. F., Ferreira, A. I., Sousa, L. M., & Cunha, J. V. (2007). A esperança é a última que morre? Capital Psicológico o positivo e o presentismo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 37-54.

- Martinez, I. M. & Salanova. M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social*, 279, 175-202.
- Martins, M. C. F., Lima, L. G., Agapito, P. R., Souza, W. S., & Siqueira, M. M. M. (2011). Escala de Capital Psicológico: adaptação brasileira da ECP-12. In *Congresso Luso Brasileiro de Psicologia da Saúde e I Congresso Ibero-Americano de Psicologia da Saúde. Anais*. São Bernardo do Campo, SP.
- Matsuo, M. & Kusumi, T. (2002). Salesperson's precidural knowledge, experience and performance: an empirical study in Japan. *European Journaul of Marketing*, 36(7/8) 840-885. <https://doi.org/10.1108/03090560210430836>
- Miles, J. & Schevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation. A guide for students e researchers*. London, UK: Sage Publications.
- Moraes, S. C. S., Resende, L. M. R., & Leite, M. L. C. (2007). Resiliência Organizacional: atributo de competitividade na era da incerteza. In *Congresso Internacional de Administração. Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável*. Ponta Grossa, Paraná.
- 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 Nursiing Management*, 19(6), 760-768. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01240.x>
- Nafei, W. (2015). Meta-Analysis of the Impact of Psychological Capital on Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior: A Study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 42-59. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n2p42>
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A. & Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 175-192. <https://doi.org/10.1002/job.742>
- Oliveira-Castro, G. A. (1994). Avaliação de Desempenho em Psicologia: questões conceituais e metodológicas. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10(3), 355-374.
- Oliveira, D. F. & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(4), 747-755. <https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Pajares, F. & Olaz, F. (2008). Teoria social cognitiva e auto-eficácia: uma visão geral. In Bandura, A., Azzi, R. G. & Polydoro, S. (Orgs.), *Teoria social cognitiva: conceitos básicos* (pp. 97-114). Porto Alegre: Artmed.
- Palma, P. J., Cunha, M. P., & Lopes, M. P. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 93-114.

- Pasquali, L. (2015). Delineamento de pesquisa em ciência. *Fundamentos estatísticos da pesquisa científica*. São Paulo: Vetor
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.44>
- 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), 427-450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Pilati, R. & Laros, J. A. (2007). Modelos de Equações Estruturais em Psicologia: Conceitos e Aplicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(2), 205-216. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000200011>
- Pinheiro, D. P. N. (2004). A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo*, 9(1), 67-75. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722004000100009>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, 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*, 15(4), 299-323. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01
- Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre validade preditiva dos testes de conhecimento*. Dissertação de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Reis, T. (n.d.). Como aumentar suas vendas no atacado e distribuição. Recuperado de <https://www.erpflex.com.br/blog/atacado-e-distribuicao>. Acesso em 28/05/2018.
- Rosembloom, B. (2002). *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219>
- Schneider, S. I. (2001). In Search of Realistic Optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*, 56(3), 250-263. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.250>
- Schulman, P. (1999). Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(1), 31-37.
- Seligman, M. E. P. (1998). Building human strength: Psychology's forgotten mission. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Orgs.), *Psicologia Positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas* (pp.17-30). Porto Alegre: Artmed. <https://doi.org/10.1037/e529932010-003>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.

- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18
- Siqueira, M. M. M., Martins, M. C. F., & Souza, W. S. (2014). Capital Psicológico no Trabalho. In M. M. M, Siqueira (Org.), *Novas Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 65-78). Porto Alegre: Artmed.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Org.), *Psychological management of individual performance*. London: John Wiley & Sons, LTD. <https://doi.org/10.1002/0470013419>
- Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Orgs.), *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 285-305). Elmsford; Pergamon.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Porto Alegre: Artmed.
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Orgs.), *Handbook of positive psychology* (pp. 257-276). Oxford: Oxford University Press.
- Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1208-1224. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1208>
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance. A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Sujan, H., Weitz, B. A. & Kumar, N. (1994). Learning, orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800303>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Tavares, J. (2001). *Resiliência e Educação*. São Paulo: Cortez.
- Tenório, F. G. (2001). *Gestão de ONG's: Principais Funções Gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV.
- Troth, A. C, Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Tse, H. H. M (2012). A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 700-722. <https://doi.org/10.1002/job.785>
- Vaz, C. M. F. R. (2013). *O impacto do capital psicológico e da confiança organizacionais sobre o desempenho no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.

- Verbeke, W., Dietz, B. & Verwaal, E. (2010). Drivers of Sales performance: a contemporary meta analyses. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Vilaça, I., Monico, L. & Castro, V. (2012). Da Espiritualidade organizacional ao capital psicológico individual: qual o papel da liderança autêntica? *International Journal of Developmental and Educational Psychology. Revista de Psicologia*, 4(1), 281-289. <http://hdl.handle.net/10662/3708>
- Wachner, T., Plouffle, C. R., Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales Performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Research*, 38(1), 32-44. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.003>
- Waldman, D. A. & Avolio, B. J. (1993). Aging and work performance in perspective: contextual and developmental considerations. In Ferris, G. R. & Rowland, K. M. (Orgs.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 133-162). Greenwich: JAI Press.
- Walker Jr., O., Churchill Jr., G.A., Ford, N. M. (1977). Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168. <https://doi.org/10.1177/002224377701400203>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resiliency. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. doi: 10.1177/0149206307305562
- Yunes, M. A. M. (2003). A Psicologia Positiva e resiliência: o foco no individuo e na família. *Psicologia em Estudo*, 8(spe), 75-84. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722003000300010>
- Yunes, M. A. M., & Szymanski, H. (2001). Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In J. Tavares (Org.), *Resiliência e Educação* (pp. 13-42). São Paulo: Cortez Editora.
- Zanelli, J. C, Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

ANEXO 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada “O impacto do capital psicológico no desempenho em vendas de vendedores de um televentas de uma empresa atacadista distribuidor”, sob a responsabilidade dos pesquisadores Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior e a aluna do Curso de Pós Graduação em Psicologia (UFU) Susiley Corrêa Costa..

Nesta pesquisa nós buscamos entender se o capital psicológico composto por quatro componentes: esperança, resiliência, otimismo e autoeficácia tem influência sobre o desempenho em vendas dos vendedores de televentas.

Sua participação na pesquisa consistirá apenas em responder um questionário. Este Termo de Consentimento será obtido pela própria pesquisadora ou aluna, após breve explicação sobre o estudo, para que somente depois de sua assinatura lhe seja 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 e ainda assim sua identidade será preservada.

Você não terá nenhuma despesa ou ganho financeiro por participar da pesquisa. Os riscos relacionados com sua participação são mínimos, uma vez que é muito difícil que haja identificação. Os benefícios relacionados com a sua participação são que após a conclusão desse estudo, poderemos compreender melhor aspectos relacionados aos valores organizacionais, confiança e comportamentos de civismo.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Prof. Dr. Sinésio Gomide Jr (sinesiogomide@uol.com.br) e Susiley Corrêa Costa (susiley@skdesenvolvimento.com.br) - Av. Maranhão, s/nº, Bloco 2 C - Campus Umuarama - Bairro: Jardim Umuarama - Uberlândia-MG. CEP: 38400-902. Tel: (34) 3218-2235.

Poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética na Pesquisa com Seres-Humanos – Universidade Federal de Uberlândia: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, Campus Santa Mônica – Uberlândia –MG, CEP: 38408-100; fone: **34-3239-4131**.

De acordo,

Uberlândia, _____ de _____ de 2018.

Participante da pesquisa

ANEXO 2 - Ficha de Identificação

- 1) Sexo: 1 () masculino 2 () feminino
- 2) Idade: _____ anos
- 3) Grau de instrução:
 - () primeiro grau incompleto.
 - () primeiro grau completo
 - () segundo grau incompleto
 - () segundo grau completo
 - () superior incompleto
 - () superior completo
 - () pós-graduação
- 4) Tempo de trabalho nesta organização: _____
- 5) Tempo na função: _____
- 6) Turno de trabalho: () manhã () tarde
- 7) Primeiro emprego: () sim () não

ANEXO 3 - 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, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

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