

# UM OLHAR SOBRE A INVESTIGAÇÃO DO PSYCAP EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A LOOK AT PSYCAP RESEARCH IN AN ORGANIZATIONAL  
CONTEXT **EN**

—  
UNA MIRADA A LA INVESTIGACIÓN DE PSYCAP EN EL  
CONTEXTO ORGANIZACIONAL **ES**

## SANDRA TEIXEIRA

Universidade de Aveiro

✉ [sandra.teixeira@ua.pt](mailto:sandra.teixeira@ua.pt); [sandraccteixeira@gmail.com](mailto:sandraccteixeira@gmail.com)



Teixeira, S. (2022). Um olhar sobre A investigação do PSYCAP em contexto organizacional. *Egitania Scientia*, 30 (jan/jun), pp.167-196.

**Submitted:** 23th January 2022

**Accepted:** 9th June 2022

## RESUMO

Considerando que o aumento dos recursos internos dos funcionários e a promoção da sua aplicação no local de trabalho têm sido visto como elementos que podem favorecer o sucesso das organizações, e que o PsyCap (Capital Psicológico Positivo) é apontado como uma ferramenta para exercer influência no comportamento organizacional, o presente artigo reflete uma síntese da investigação existente sobre o PsyCap em contexto organizacional. Assim, a primeira parte deste trabalho aborda a conceitualização do PsyCap e a segunda a sua popularidade e importância para o contexto organizacional. Segue-se a análise da pesquisa científica existente sobre as relações desta variável com outras variáveis organizacionais.

*Palavras-chave:* Capital Psicológico Positivo, PsyCap

## ABSTRACT

Given the increase in internal resources of employees and the promotion of its application in the workplace being seen as an element that can favour organizational, Positive Psychological Capital, (PsyCap) is presented as a tool to exert influence on organizational behaviour. This article reflects a synthesis of existing research on PsyCap in an organizational context. As such, the first part of this study addresses the conceptualization of PsyCap and the second its popularity and importance in an organizational context. Following this, there is an analysis of existing scientific research on the relationships of this variable with other organizational variables.

*Keywords:* Positive Psychological Capital, PsyCap

## RESUMEN

Considerando que el incremento de los recursos internos de los empleados y su aplicación en el lugar de trabajo han sido vistos como elementos que pueden favorecer el éxito de las organizaciones, y que se apunta el PsyCap (Capital Psicológico Positivo) como una herramienta para ejercer influencia en el comportamiento organizacional, este artículo refleja una síntesis de la investigación existente sobre PsyCap en contexto organizacional. Así, la primera parte de este trabajo aborda la conceptualización de PsyCap y la segunda su popularidad e importancia para el contexto organizacional. A continuación, se presenta el análisis de la investigación científica existente sobre las relaciones de esta variable con otras variables organizacionales.

*Palabras clave:* Capital Psicológico Positivo, PsyCap

## INTRODUÇÃO

O objetivo do presente artigo é produzir uma síntese contributiva acerca da investigação existente sobre o PsyCap (Capital Psicológico Positivo) em contexto organizacional. Estudos no campo do Comportamento Organizacional Positivo (COP) e do PsyCap sugerem que o aumento dos recursos internos dos funcionários e a promoção da sua aplicação no local de trabalho podem contribuir para o sucesso das organizações (como, por exemplo, os trabalhos de: F. Luthans et al. (2010); Paek et al. (2015) e Zhang et al. (2014)).

Em particular, o PsyCap é apontado como uma ferramenta para exercer influência no comportamento organizacional. Por via da pesquisa no domínio deste constructo, tem-se argumentado que ele está significativamente relacionado com o desempenho e com os comportamentos desejáveis dos trabalhadores. Ou seja, tem-se observado uma relação positiva com o desempenho, assim como com as atitudes e com os comportamentos considerados desejáveis pelos gestores. Não obstante, a relação com as atitudes e comportamentos indesejáveis tem sido negativa. Mais ainda, a investigação existente aponta para que o efeito desta influência seja ainda mais relevante em determinadas categorias de trabalho, como seja, por exemplo, a área de serviços.

O conceito de Capital Psicológico Positivo deriva da investigação na área da Psicologia Positiva e do COP (F. Luthans & Youssef, 2004; F. Luthans et al., 2008; F. Luthans et al., 2006; Newman et al., 2014). De uma forma breve, o PsyCap pode ser descrito como o estado de desenvolvimento psicológico de um indivíduo, caracterizado pelos recursos psicológicos de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Dawkins, 2014; Dawkins et al., 2013). Inicialmente, este conceito de PsyCap foi associada a um âmbito de análise individual, sendo esse o enfoque do presente trabalho e da maioria das investigações existentes. No entanto, há investigadores como, por exemplo, Dawkins (2014), Walumbwa et al. (2011) e Vanno et al. (2014), que abordam o PsyCap ao nível de grupo: PsyCap Coletivo. Não obstante a existência do conceito de PsyCap coletivo (de equipa/organizacional), as investigações sobre esta temática são ainda escassas. No presente artigo a atenção é focada na esfera do indivíduo, pelo que as referências ao PsyCap Coletivo serão pontuais, devendo-se esta situação apenas a uma questão de enquadramento do objetivo de trabalho.

De modo a obter uma síntese da investigação sobre o PsyCap em contexto organizacional, realizou-se a uma pesquisa em bases de dados digitais. Esta incidiu sobre artigos onde o PsyCap é tomado em consideração, pretendendo-se identificar as diversas variáveis com as quais este já foi, de alguma forma, relacionado. Assim, procedeu-se a uma revisão da literatura, com base em publicações científicas, tendo em vista a identificação dos seus antecedentes e de ligações com diversas variáveis organizacionais. Neste plano, identificaram-se: 1) variáveis relativamente às quais já foi examinado o relacionamento direto com o PsyCap; 2) variáveis consideradas moderadoras e mediadoras de relações do PsyCap com outras variáveis; 3) o papel moderador e mediador do PsyCap no inter-relacionamento entre outras variáveis.

Por conseguinte, este artigo começa com uma abordagem à concetualização do PsyCap e a análise da sua popularidade e da sua importância em contexto organizacional. Segue-se a abordagem da pesquisa científica existente acerca desta variável e da sua conexão (direta e indireta) com diversas variáveis organizacionais.

## CONCETUALIZAÇÃO DO PSYCAP

O PsyCap foi conceptualmente identificado por F. Luthans e seus colegas e as palavras de F. Luthans e Youssef, no âmbito da gestão das organizações, parecem ser esclarecedoras sobre as motivações que levaram à origem deste constructo. Assim, estes autores defendem que a tomada de decisão organizacional e da gestão de recursos humanos se devem transformar e sugerem que: “As teorias predominantemente negativas que possuímos sobre comportamento humano e sobre a motivação nas organizações precisam dar lugar a uma gestão baseada nas forças orientadas para o positivo, que se focam no desenvolvimento dos capitais humano, social e psicológico, para atingir o seu pleno potencial. Propomos que a gestão do PsyCap, em particular, possa efetivamente canalizar os talentos, forças e capacidades psicológicas das pessoas, com vista à obtenção de resultados produtivos compensadores, éticos e sustentáveis, e que derivem em vantagem competitiva.” (F. Luthans & Youssef, 2004, pp. 157-158).

É neste enquadramento que surge o PsyCap, como sendo um constructo composto por quatro recursos psicológicos positivos que, quando combinados, determinam um constructo de segunda ordem, que consiste na variância partilhada entre os quatro constructos de primeira ordem: esperança (hope), otimismo (optimism), eficácia (efficacy) e resiliência (resiliency) (Avey et al. 2011). De um modo mais detalhado, pode-se dizer que o PsyCap é definido como um estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo sendo caracterizado por: (1) apresentar confiança para assumir e despende o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras (self-efficacy); (2) fazer atribuições positivas sobre ter sucesso no presente e no futuro (optimism); (3) ser perseverante em relação aos objetivos e, quando necessário, ser capaz de redirecionar os caminhos para os objetivos de modo a ter sucesso (hope); (4) quando confrontado com problemas e adversidades, ter capacidade para se suste, recuperar e superar, de modo a atingir o sucesso (resilience) (F. Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Assim, o PsyCap foi legitimado por F. Luthans, Avolio et al. (2007) como um fator de ordem superior que inclui 4 variáveis reconhecidas: confiança/autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. Neste âmbito, propõe-se que as variáveis constantes do PsyCap (confidence, optimism, hope, resiliency) são conceptualmente independentes e com validade discriminante de base empírica. Assim, estas variáveis podem contribuir, de forma teórica e mensurável, para o constructo PsyCap que representa “uma avaliação positiva de circunstâncias e de probabilidade de sucesso baseado no esforço motivado e na perseverança” (F. Luthans, Avolio, et al., 2007, p.550). Estes autores apontam a existência de estudos que demonstram que as diversas variáveis têm validade discriminante, em várias amostras, quando comparadas entre si. Para além disso, defendem, ainda, a existência de evidências que suportam um constructo central (core construct). Nesta sua investigação, sobre a influência no desempenho e na satisfação no trabalho, confirmou-se que o efeito das quatro variáveis na sua forma composta (PsyCap) é superior ao efeito de cada uma de forma isolada. Assim, na opinião dos autores, este estudo fornece evidências iniciais de que constructos positivos, como esperança, resiliência, eficácia e otimismo, podem ter um núcleo comum, rotulado de capital psicológico e que pode ser medido e relacionado com o desempenho e com a satisfação. Para além do anteriormente exposto, esta estrutura de quatro fatores do PsyCap foi, entretanto, também confirmada por outros autores, entre eles Dhiman e Arora (2018).

Portanto, a pesquisa existente apoia a sua validade convergente e discriminante, semelhante a outros constructos positivos como, por exemplo, os traços de personalidade relevantes (como a conscienciosidade) (F. Luthans et al., 2010). Inclusive, a detalhada revisão de literatura conduzida por Newman et al. (2014), evidencia a validade convergente e discriminante da escala de PsyCap relativamente a outras “diferenças individuais” ou “constructos core positivos” (como autoavaliações core e as características de personalidade

“Big 5”). Para além disso, há evidências que sugerem que o PsyCap tem natureza state-like e está aberto ao desenvolvimento, o que o posiciona num continuum entre estados transitórios (estados momentâneos e que são muito mutáveis) e traços estáveis e difíceis de mudar (hard wired) (B. C. Luthans et al. 2014; Youssef-Morgan, 2014). A primeira intervenção com o intuito de desenvolver o PsyCap foi levada a cabo por F. Luthans et al. (2006) e foi denominada PsyCap Intervention (PCI). Após este estudo, trabalhos mais recentes, que demonstram que o PsyCap pode ser desenvolvido através de intervenções, suportam a sua concetualização como um estado de desenvolvimento (como sejam, por exemplo, as investigações de: Corbu et al. (2021); B. C. Luthans et al. (2014); Stratman e Youssef-Morgan (2019) e Zhang et al. (2014)).

Um outro elemento importante na conceptualização do PsyCap é o cumprimento dos critérios de validação científica apontados por F. Luthans (2002), no âmbito do COP. Deste modo, para além dos constructos serem positivos, devem cumprir, ainda, outros critérios, nomeadamente: a singularidade, a mensurabilidade, a abertura ao desenvolvimento, e a aplicação para melhorar a eficácia dos líderes e o desempenho dos funcionários (F. Luthans, 2002). Ora, na opinião de autores, tais como, F. Luthans, K. W. Luthans e B. C. Luthans (2004); F. Luthans e Youssef (2004); F. Luthans, Youssef e Avolio (2007) e F. Luthans et al. (2010), o conceito de PsyCap cumpre estes requisitos. Mais especificamente, a confiança/self-efficacy, o otimismo, a esperança e a resiliência foram determinados como sendo os constructos que melhor vão ao encontro da definição operacional do PsyCap e dos critérios de inclusão (F. Luthans, 2002; F. Luthans, Avolio, et al., 2007; F. Luthans et al., 2006), sendo estes componentes conceptualmente e psicometricamente distintos (F. Luthans et al., 2008).

Para além do entendimento sobre a concetualização do PsyCap, foram identificadas algumas condições e características que se revelam pertinentes para facilitar a sua compreensão operacional. Neste sentido, torna-se pertinente abordar as sete características deste constructo evidenciadas por Avey (2014). A primeira é este ser um constructo multidimensional, ou seja, um constructo que não tem uma só dimensão, mas sim uma variância partilhada das suas quatro componentes (esperança, eficácia, otimismo, resiliência). A segunda é que tem um domínio específico, sendo habitualmente operacionalizado no domínio do trabalho. A terceira diz respeito à estabilidade do constructo, sendo que este é um constructo mais estável do que as emoções e mais aberto à mudança do que a personalidade (característica state-like). Uma quarta característica é a operacionalização através da autoavaliação, ou seja, a opinião sobre si próprio. A quinta característica corresponde ao facto de este ser mensurável. A sexta é que ele é preditor do desempenho. Por último, a sétima característica diz respeito ao nível de análise. Ainda que haja investigações recentes que consideram o papel de múltiplos níveis de análise (como o papel do PsyCap da equipa), a quase totalidade dos estudos existentes utiliza o nível de análise individual, que é o proposto na sua conceptualização original.

Uma outra perspetiva de análise do PsyCap prende-se com o seu enquadramento nas teorias sobre o capital humano e capital social. Neste contexto, F. Luthans, Youssef e Avolio (2007) admitem que o PsyCap reconhece e é construído sobre as teorias e as pesquisas do capital humano e do capital social. Contudo, ele vai além do capital humano (o que a pessoa sabe) e social (quem a pessoa conhece). Ele está mais diretamente relacionado com “quem a pessoa é” e, mais importante, “quem a pessoa está a tornar-se”. É reconhecido o movimento (desenvolvimento) do “eu atual” (humano, social, e capital psicológico) para o “eu possível”, para o “melhor eu”. O PsyCap pode incluir conhecimentos, aptidões, competências técnicas e experiências - que fazem parte de “o que a pessoa é”. Também inclui metaconstructos de nível de grupo, como o suporte social e a rede de relacionamentos, que também fazem parte de “o que a pessoa é”. No entanto, o argumento de que o PsyCap vai para além disso, encontra-se

nas capacidades psicológicas, que geralmente têm sido ignoradas no capital humano e no capital social, e sobretudo na parte do desenvolvimento do PsyCap, que diz respeito a “quem a pessoa está a tornar-se”.

Com o intuito de darem mais suporte ao constructo PsyCap, F. Luthans et al. (2010) recorrem a várias teorias, entre elas a dos recursos psicológicos e a da positividade. Assim, recorrem à teoria dos recursos psicológicos, e argumentam que estes recursos (e em particular os quatro que compõem o PsyCap) podem ser mais bem compreendidos e tratados sendo considerados como manifestações de um fenómeno subjacente de maior âmbito. Outra teoria de suporte é a teoria da positividade, que defende que os estados emocionais positivos podem fortalecer os recursos intelectuais, físicos e sociais, assim como os recursos psicológicos combinados. Neste contexto, os quatro recursos (eficácia, esperança, otimismo, resiliência), ao interagirem em conjunto e sinergeticamente para a construção do PsyCap, podem potenciar-se mutuamente e levar a um melhor desempenho com base no reforço do esforço dos indivíduos, promovendo a criação de múltiplas soluções para os problemas, fomentando expectativas positivas em relação aos resultados, conduzindo a maiores níveis de motivação e a respostas positivas aos contratemplos. Portanto, estes autores defendem que poderá haver uma propensão motivacional no PsyCap para a conquista de objetivos e para o sucesso.

### **PSYCAP – POPULARIDADE E IMPORTÂNCIA PARA O CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Pode dizer-se que a base teórica assente nos recursos das empresas é extremamente popular para muitos estudos que procuram explicar as fontes das vantagens competitivas sustentáveis, sendo esta popularidade justificada quando se veem as evidências que apontam para a relação positiva entre os recursos estratégicos e o desempenho das organizações (Newman et al., 2014). Neste contexto, o PsyCap é uma forma de recurso estratégico que tem ganho uma crescente atenção na literatura pela influência que tem no desempenho humano (Ardichvili, 2011) havendo quem o considere como um fator vital para o desempenho organizacional e da gestão (Tsai et al., 2020).

Embora cada um dos componentes individuais do PsyCap tenha demonstrado validade convergente e discriminante, pesquisas estabeleceram que o PsyCap é um constructo de ordem superior que prediz melhor o desempenho e a satisfação dos funcionários do que qualquer um dos seus componentes individuais (B. C. Luthans et al., 2014). Deste modo, o PsyCap é considerado um importante constructo emergente que está ligado a resultados positivos nos planos individual e organizacional (F. Luthans et al., 2010; Olaniyan & Hystad, 2016; Toor & Ofori, 2010). Mais ainda, este constructo tem gerado uma atenção considerável nos domínios da gestão de recursos humanos, do comportamento organizacional e, mais recentemente, na educação empresarial (B. C. Luthans et al., 2014). Assim, este conceito atraiu um grande interesse, tanto dos académicos como dos profissionais, e tem sido associado às atitudes, ao comportamento e ao desempenho dos funcionários, em diferentes níveis de análise (Newman et al., 2014), sendo considerado importante para o desenvolvimento dos recursos humanos (Ardichvili, 2011). Entre várias outras variáveis, o PsyCap relaciona-se com a motivação, o desempenho, o engagement, a saúde e o bem-estar (Gómez, 2020).

No que respeita à progressão da pesquisa sobre o PsyCap, pode-se dizer que esta foi relativamente rápida devido ao forte quadro teórico, à medição rigorosa e à ênfase no desenvolvimento e no impacto no desempenho (Youssef-Morgan, 2014). Neste quadro, Youssef-Morgan (2014) sugere que foi natural que, quando o COP e, subsequentemente, o PsyCap foram vislumbrados, por F. Luthans e pela sua equipa, essa corrente de pesquisa, relativamente única, tivesse encontrado uma saudável dose de ceticismo. Contudo, à medida que as evidências de suporte ao PsyCap cresceram, este ganhou aceitação e popularidade, motivando mais pesquisas e aplicações práticas. Esta autora considera que o PsyCap se tornou num tópico mainstream no comportamento organizacional, sendo regularmente apresentado não só em revistas de topo, mas também em livros didáticos e em conferências académicas e profissionais.

As pesquisas existentes fornecem um forte apoio empírico para a ideia de que os indivíduos que possuem os recursos psicológicos que compõem PsyCap são geralmente mais esperançosos, no que diz respeito à vontade e à forma de atingir as suas metas, são realisticamente otimistas sobre a obtenção de resultados positivos, têm crenças de eficácia para, com confiança, perseguir novos objetivos e, com resiliência, voltarem atrás e ultrapassarem os contratempos (B. C. Luthans et al., 2014). No domínio organizacional, o número de estudos que investigou a relação entre o PsyCap e as atitudes, o comportamento e o desempenho dos funcionários ao nível individual é já elevado (Newman et al., 2014), havendo ainda a notar que, mais recentemente, para além destas vertentes de investigação, também se começou a analisar a sua influência aos níveis das equipas e das organizações.

Neste plano destaca-se a meta-análise levada a cabo por Avey et al. (2011), onde se evidencia que o fluxo de pesquisa sobre PsyCap cresceu ao ponto de ser necessária uma análise quantitativa e sumária dos seus impactos nas atitudes, nos comportamentos e no desempenho dos funcionários. Os resultados desta investigação dão suporte a proposições iniciais sobre o mérito das atitudes, dos comportamentos e do desempenho dos recursos psicológicos positivos, e sobre o impacto positivo quando combinados em PsyCap (ainda que seja apontada a necessidade de mais investigação sobre este constructo).

Inobstante a progressão e o desenvolvimento de investigações sobre o PsyCap, argumenta-se que é improvável que o constructo PsyCap seja conhecido pela maioria dos investigadores da área de desenvolvimento de recursos humanos (Ardichvili, 2011). No enquadramento organizacional e, especificamente na vertente dos recursos humanos, F. Luthans e Youssef (2004), afirmam que existe uma evidência incontestável de que as pessoas são essenciais para o sucesso das organizações e podem ser um bom retorno de investimento e uma vantagem competitiva. Contudo, grande parte das organizações não coloca em prática esta política, ainda que nos discursos organizacionais esta seja, aparentemente, defendida. Essa situação é atribuída à dificuldade em medir os impactos diretos das iniciativas orientadas para os recursos humanos, assim como em avaliar os resultados no desempenho a longo prazo e na esfera das vantagens competitivas. Portanto, é importante mostrar aos gestores, de forma objetiva, que o investimento em recursos humanos é compensador, ou seja, é necessário demonstrar como esse investimento pode ser medido, desenvolvido e influenciado para a obtenção de resultados desejados. Estes autores consideram que é necessário provar como o investimento alternativo em recursos humanos pode ser capitalizado como fonte de vantagem competitiva com impacto nos resultados finais, não só no que diz respeito à rentabilidade a curto prazo mas, também, à sobrevivência e ao crescimento a longo prazo. Nesta conjuntura, sugere-se que o PsyCap é um elemento importante - que é único, cumulativo, interligado, renovável e de longo prazo - e que pode ser uma considerável vantagem competitiva no desenvolvimento organizacional.

Ainda neste âmbito organizacional, afigura-se pertinente a opinião de Toor e Ofori (2010) que defendem que, para além de ter capital humano e capital social, uma organização precisa ser psicologicamente saudável para ser competitiva. Assim, o PsyCap apresenta várias vantagens nos níveis existentes numa organização, incluindo funcionários, líderes e organizações em geral. A gestão do PsyCap possui a capacidade de canalizar de forma eficaz, e de aumentar, os talentos, os pontos fortes e o potencial dos funcionários, assim como ajudar a organização a atingir uma vantagem competitiva de longo prazo. Para estes autores, não é suposto o PsyCap concorrer ou substituir a necessidade amplamente estabelecida de capital humano e de capital social. O PsyCap deve ser visto como uma nova dimensão que constrói capacidades psicológicas positivas e que eleva a cultura de toda a organização a novos patamares, onde o potencial humano é mais valorizado.

Um outro ponto de vista a considerar tem a ver com a medição do sucesso organizacional. Neste contexto, Paek et al. (2015), advogam que medir o sucesso organizacional é um desafio contínuo, exigindo o uso de diferentes abordagens de avaliação que levam em conta critérios monetários e não monetários. Para serem bem-sucedidas e sustentáveis, as empresas necessitam avaliar diferentes formas de capital, nomeadamente os capitais humano, cultural, social ou de reputação. Contudo, para além de medir estes capitais, é necessário medir outro aspeto crucial: as forças psicológicas e as atitudes dos indivíduos. Estas podem ser identificadas através de diversas componentes, tais como: a motivação, o engagement, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, etc. Neste enquadramento, “o conceito de PsyCap designa e mede os diferentes estados comportamentais que são, em última análise, relevantes para o desempenho de um funcionário dentro de uma organização” (Paek et al., 2015, p. 9).

No plano organizacional, é facilmente defensável que o desempenho excelente dos funcionários é um elemento importante e desejável em qualquer área e que, em particular, na área dos serviços essa importância torna-se mais relevante, uma vez que os funcionários fazem parte do produto e formam o cerne da experiência do serviço prestado. Na área da hospitalidade, Paek et al. (2015) defendem que, os funcionários (hospitality staff) podem trazer vantagens competitivas no que diz respeito à criação e à manutenção do relacionamento anfitrião/hóspede e à fidelização do cliente. O estado mental, o humor e os comportamentos dos funcionários são muito importantes, uma vez que exercem uma influência crítica sobre o desempenho, os resultados e a satisfação do cliente; sendo também afetados o clima de serviço, o sucesso dos funcionários e a fidelização do cliente. Assim, apresentam-se duas sugestões para os gestores hoteleiros que desejam planear e aplicar ferramentas eficazes para ajudar os funcionários a desenvolverem atitudes e comportamentos organizacionais positivos, através do desenvolvimento dos seus recursos psicológicos (em particular para melhorar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo). Em primeiro lugar, consideram ser imperativo que as organizações de serviços reconheçam a importância primordial do PsyCap e implementem programas de formação que ajudem os funcionários a desenvolvê-lo e a mantê-lo em níveis elevados. Em segundo lugar, sugerem que, no processo de recrutamento e seleção, os gestores tenham em conta o impacto benéfico do PsyCap sobre os comportamentos e atitudes organizacionais positivos dos funcionários. Defendem, ainda, que as organizações podem ganhar uma vantagem competitiva ao usar processos de recrutamento e seleção mais minuciosos que visem contratar funcionários com elevados níveis de PsyCap.

## PSYCAP E OUTRAS VARIÁVEIS

Em conformidade com o que foi já anteriormente referido, desde que F. Luthans e os seus colegas introduziram o conceito de PsyCap, foi crescendo o número de publicações sobre a sua utilidade e o seu poder preditivo, tendo emergido algumas meta-análises, investigações longitudinais e vários trabalhos transversais ligando PsyCap ao desempenho, a comportamentos e a atitudes. É neste âmbito que será feita uma apreciação da literatura existente acerca dos antecedentes do PsyCap e sobre a sua relação direta e indireta com diversas variáveis organizacionais.

## ANTECEDENTES DO PSYCAP

Apesar de o número de publicações sobre o relacionamento do PsyCap com diversas variáveis poder ser considerado relevante, é frequente apontar-se a falta de investigações empíricas sobre a formação do PsyCap, isto é, os seus antecedentes. A título de exemplo, salienta-se que tanto a meta-análise de Avey et al. (2011), como os trabalhos de Ardichvili (2011) e de Avey (2014), são coincidentes ao apontarem a necessidade de investigação no contexto de modelos teóricos sobre os antecedentes do PsyCap. De acordo com Avey (2014), há já uma ampla evidência que o PsyCap é um constructo positivo com validade preditiva. Contudo, é necessário compreender os sistemas e as estruturas internos das pessoas e da vida organizacional que são preditores do PsyCap. Este autor indica que

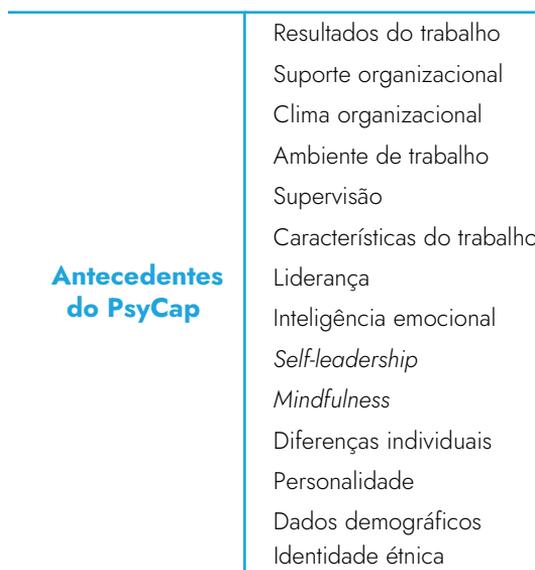
não houve qualquer consideração global destes princípios para o PsyCap, ainda que reconheça a existência e a importância de trabalhos sobre a self-efficacy (em particular de Bandura), uma das componentes do PsyCap.

A compreensão da formação do PsyCap e dos seus antecedentes revela-se importante, pois pode oferecer insights sobre as políticas organizacionais, os sistemas de gestão de recursos humanos, as estruturas de gestão e as práticas de liderança, que melhoram o PsyCap global do funcionário, em benefício da pessoa e da empresa (Avey, 2014). Por outro lado, o conhecimento dos antecedentes do PsyCap pode ajudar as organizações a desenvolverem programas para reforçar o PsyCap individual através da conceção de sistemas de trabalho, ou seja, através de mecanismos de apoio e de iniciativas de liderança (Newman et al., 2014).

Não obstante a mencionada crítica sobre a insuficiência de investigação, foram já identificados alguns fatores que favorecem ou inibem a formação do PsyCap, tendo sido sugerido que pode haver constructos fixos que predizem níveis de PsyCap no trabalho. Na Figura 1 apresenta-se uma síntese de diversas variáveis já identificadas como sendo antecedentes do PsyCap e que serão, seguidamente, observadas.

Por exemplo, no caso dos professores, é alegado por Gómez (2020) que a liderança, o suporte dos colegas e a personalidade determinam o capital psicológico. Outros dois antecedentes já referenciados pela literatura são a self-leadership e o mindfulness, sendo que a self-leadership foi identificada como um determinante do PsyCap mais forte do que o mindfulness (Kotzé, 2018). Por sua vez, Teixeira (2021) constatou que a self-leadership é uma variável explicativa do PsyCap, e vice-versa, sendo que algumas das dimensões da self-leadership têm um maior valor explicativo do que outras.

Outra variável que é apontada como tendo um efeito positivo no PsyCap corresponde aos resultados do trabalho (Yang, 2018). Há ainda aqui a referir o estudo de Panagopoulos e Ogilvie (2015), que revela a existência de relações positivas, não entre a self-leadership e o PsyCap de um modo global, mas sim entre algumas das suas componentes. Neste quadro, revelaram relações positivas entre as estratégias de pensamento e a autoeficácia. No entanto, as estratégias de pensamento apenas resultam em níveis mais elevados de autoeficácia quando existe a moderação da autoestima com base organizacional.

**FIGURA 1 - ANTECEDENTES DO PSYCAP**

Ainda neste contexto, os resultados globais da investigação conduzida por Avey (2014) sugere que PsyCap pode ter alguns antecedentes (embora não exclusivos) nas categorias de diferenças individuais, supervisão, características do trabalho e dados demográficos; sendo as diferenças individuais e a supervisão os preditores mais fortes. Noutra vertente, também o suporte organizacional, o ambiente de trabalho, a identidade étnica, o género e a liderança são apontados como antecedentes, havendo ainda a considerar o papel de mediação do PsyCap na relação entre estes antecedentes e diversos resultados a nível individual, de grupo e de organização (Newman et al., 2014). A inteligência emocional é outra variável que manifesta um efeito preditivo positivo do PsyCap e do desempenho (Gong, et al., 2019).

No que diz respeito ao suporte e ao clima organizacionais, existem trabalhos que constatarem que: 1) o apoio no local de trabalho facilita o desenvolvimento do PsyCap dos funcionários, pois dá-lhes maior esperança para procurar diferentes caminhos para atingir os objetivos e serve de recurso para a recuperação mais rápida após um revés; 2) os funcionários que percebem níveis mais elevados de suporte do supervisor têm níveis mais elevados de PsyCap, o que, por sua vez, prevê maiores níveis de desempenho; 3) a relação entre um clima de suporte organizacional e seu desempenho no trabalho é mediada inteiramente pelo PsyCap; 4) a satisfação com o buddying conduz a níveis mais elevados de PsyCap dos funcionários, sendo este um preditor do engagement no trabalho; 5) a percepção dos funcionários sobre o prestígio externo foram positivamente associadas com o seu PsyCap (Newman et al., 2014). Mais ainda, o PsyCap dos trabalhadores tem um valor aparente em todos os níveis das organizações, havendo benefícios que podem resultar do facto das organizações promoverem climas organizacionais positivos de cooperação (F. Luthans et al., 2008). Não obstante, a investigação de Chadwick e Raver (2013) não encontrou uma relação significativa entre a percepção de suporte social (dos líderes e dos seus pares) e o PsyCap, mas identificou a aprendizagem de objetivos como um antecedente do PsyCap.

No contexto do ambiente de trabalho, existem investigações que mostram que os indivíduos que enfrentam um ambiente de trabalho estressante e elevados níveis de conflito trabalho-família exibem níveis mais baixos de PsyCap do que aqueles que enfrentam experiências menos estressantes. Assim, já foi demonstrado que: 1) os funcionários que se sentem sub-recompensados e excessivamente comprometidos podem apresentar níveis mais baixos de PsyCap (sendo que o PsyCap está negativamente associado a sintomas depressivos); 2) maiores níveis de incerteza no emprego conduzem a níveis mais reduzidos de PsyCap que, por sua vez, são preditores de níveis mais elevados de stress e menores níveis de sentido da vida (meaning of life) (Newman et al., 2014).

Tendo por base a constatação da existência de uma relação positiva entre a força da identidade étnica de um indivíduo e seu PsyCap, defende-se que os indivíduos podem desenvolver o seu PsyCap à medida que compreendem melhor a sua identidade étnica e superam obstáculos e desafios (Newman et al., 2014). No âmbito do estudo da influência do papel do gênero de um indivíduo sobre seu PsyCap e sobre a percepção de sucesso profissional, constata-se que, embora os indivíduos com elevados graus de masculinidade e feminilidade tenham apresentado níveis mais elevados de PsyCap, o efeito mediador do PsyCap em relação ao sucesso profissional é mais forte para aqueles com elevada masculinidade (Newman et al., 2014).

No campo da liderança, são considerados escassos os estudos que analisam a importância de vários estilos de liderança (que envolvem a delegação de responsabilidades como, por exemplo, a liderança participativa) para o desenvolvimento do PsyCap (Newman et al., 2014). No entanto, existem evidências de um relacionamento positivo entre o PsyCap e alguns estilos de liderança, nomeadamente: transformacional, transacional e autêntica. No que respeita ao contexto específico da liderança autêntica, há pesquisas emergentes que sugerem que a liderança pode desempenhar um papel importante na formação do PsyCap e, para além disso, os líderes autênticos possuem as qualidades positivas necessárias para impulsionar o PsyCap dos seguidores (Olaniyan & Hystad, 2016).

Recentemente, Rego et al. (2020) apresentam um modelo conceitual onde se argumenta que “o líder que veicula mais garra perante os liderados desenvolve o capital psicológico destes, mas esse efeito é mitigado, ou mesmo anulado, se o líder for desprovido de humildade e não facultar apoio social aos liderados. Distintamente, o líder estimula o capital psicológico dos liderados se, além de veicular garra, também expressar humildade e apoio social aos liderados” (Rego et al., 2020, p.1)

## PSYCAP E VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

No campo da pesquisa sobre o PsyCap tem aumentando substancialmente o trabalho empírico para ponderar o papel que o PsyCap pode ter no desempenho, no comportamento e na atitude dos funcionários (Avey, 2014). Neste domínio, podem ser considerados relevantes os estudos sobre o relacionamento do PsyCap com os resultados organizacionais, em diferentes níveis de análise (Newman et al., 2014). A Figura 2, que elenca as diversas variáveis organizacionais, cujo relacionamento com o PsyCap já foi, de alguma forma, estudado e que são tratadas no presente trabalho.

## Variáveis organizacionais já relacionadas com o PsyCap

Desempenho  
Resultados do trabalho  
Satisfação no trabalho  
Confiança  
Comprometimento organizacional  
Intenção de abandono/permanência  
Comportamentos de cidadania  
Comportamentos extrapapéis  
Comportamento proativo  
Comportamentos de inovação  
Mudança organizacional  
Clima organizacional  
Justiça organizacional  
Liderança  
Relação líder-membro  
Desempenho criativo  
Empreendedorismo  
*Work engagement*  
*Empowerment*  
*Learning flow*  
*Self-leadership*  
Bem-estar  
Traços de personalidade  
*Stress*  
*Burnout*  
Cinismo  
Ansiedade  
Absentismo  
Comportamentos desviantes

FIGURA 2 - VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS JÁ RELACIONADAS COM O PSYCAP

Num dos primeiros estudos nesta área, F. Luthans et al. (2005) constataram que os estados positivos de esperança, de otimismo e de resiliência - tanto de forma separada como combinada no constructo PsyCap - estavam significativamente correlacionados com o desempenho dos trabalhadores. Posteriormente, foi verificado que o PsyCap dos empregados não só está positivamente relacionado com o seu desempenho, mas também com a sua satisfação no trabalho e com o seu comprometimento, assim como também existe uma correlação positiva com o empowerment, com o envolvimento no trabalho e com o learning flow.

Para além disso, já existem evidências substanciais de que o PsyCap agrega valor aos níveis individual, grupal, organizacional, setorial e nacional (Youssef-Morgan, 2014) e que ele influencia o bem-estar dos empregados ao longo do tempo (Newman et al., 2014). É, também, argumentado que esta variável fornece um valor adicional às medidas (mais estabelecidas) de comportamentos positivos dos empregados (tais como os comportamentos de cidadania) e às mais tradicionais medidas demográficas e aos constructos individuais de diferenciação (tais como a autoavaliação e os traços de personalidade) (Peterson, et al. 2011). Perante tudo isto, parecem oportunas as palavras de Avey et al. (2011) que sugerem que, apesar da investigação nesta área ainda estar a emergir, os gestores<sup>1</sup> podem estar confiantes que o PsyCap tem uma relação forte e significativa com resultados organizacionais desejáveis, em particular no que diz respeito ao desempenho.

1. OS GESTORES DE UMA FORMA GERAL E, EM PARTICULAR, OS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS.

Assim, ao longo do tempo, tem sido defendido que existem bastantes provas de que este constructo está significativamente e positivamente relacionado com as atitudes, com o desempenho e com os comportamentos desejáveis dos empregados<sup>2</sup> (e negativamente relacionado com comportamentos indesejados<sup>3</sup>) (F. Luthans et al., 2010; Newman et al., 2014). No que diz respeito a atitudes, ao desempenho e a comportamentos desejáveis, os resultados de vários estudos indicam uma relação positiva entre as avaliações individuais de capital psicológico e o bem-estar dos funcionários, a satisfação e o desempenho no trabalho, a confiança, o comprometimento com a missão organizacional, as atitudes positivas no trabalho (Mello, 2013), os resultados do trabalho (Yang, 2018) e o comportamento proativo dos subordinados (Hu et al., 2018). Por exemplo, já foi comprovado que existe uma influência positiva em relação às intenções dos funcionários permanecerem na organização e ao seu compromisso com a missão desta, assim como também já foi demonstrado o relacionamento positivo do PsyCap com os comportamentos extrapapéis<sup>4</sup> (Newman et al., 2014) e com os comportamentos de cidadania organizacional (Oh & Jung, 2019). Para além disso, defende-se que o PsyCap tem implicações no combate ao stress, bem como tem um papel de facilitador da mudança organizacional positiva e faz a mediação da relação entre o clima organizacional de suporte e o desempenho dos funcionários (F. Luthans et al., 2010).

Neste contexto, e antes de se passar a uma exposição mais particular sobre diversas variáveis organizacionais, afigura-se pertinente destacar duas meta-análises e os seus resultados. A primeira é a meta-análise de Avey et al. (2011). Esta investigação mostrou que PsyCap autoavaliado é um preditor significativo de uma ampla variedade de resultados organizacionais no plano individual, assim como de diversas medidas de desempenho e de atitudes (como a satisfação, o comprometimento e intenções de turnover), e de comportamentos (como cidadania organizacional e comportamentos desviantes). Esta meta-análise não só dá suporte a proposições iniciais do valor dos recursos psicológicos positivos para as atitudes, para os comportamentos e para o desempenho, como também evidencia o impacto positivo destes recursos, quando combinados em capital psicológico. Os seus resultados confirmam que o PsyCap é um constructo que está, significativamente e positivamente, relacionado com os comportamentos e as atitudes dos empregados geralmente consideradas desejáveis pelos gestores de recursos humanos, nomeadamente com a satisfação e o bem-estar psicológico no trabalho, assim como com o comprometimento organizacional e com os comportamentos de cidadania. Os autores salientam que, embora esta meta-análise não possa indicar conclusões definitivas de que o PsyCap causa esses resultados, existem estudos que apontam para essa direcção causal<sup>5</sup>. Por outro lado, foi confirmada a correlação negativa com as atitudes e com os comportamentos indesejáveis, como o cinismo, as intenções de turnover, o stress, a ansiedade dos empregados e os comportamentos desviantes.

Avey et al. (2011) constataram, ainda, que a relação entre o PsyCap e os resultados dos empregados foram mais fortes nos estudos realizados no setor dos serviços, podendo esta situação sugerir que o PsyCap pode ser mais importante em determinado tipo de trabalho. Assim, o PsyCap parece ter um impacto mais forte na área de serviços, onde a interação social é fundamental e onde existe o requisito de favorecer a expressão de emoções positivas. No que diz respeito ao desempenho, confirma-se a existência de uma correlação positiva entre o PsyCap e os indicadores de desempenho dos funcionários,

2. COMO, POR EXEMPLO, O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E AS INTENÇÕES DE PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO.

3. COMO, POR EXEMPLO, OS COMPORTAMENTOS CONTRAPRODUCENTES E OS COMPORTAMENTOS DESVIANTES.

4. COMO, POR EXEMPLO, OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.

5. COMO, POR EXEMPLO, OS ESTUDOS DE F. LUTHANS ET AL. (2010) E DE NORMAN, AVOLIO, E LUTHANS (2010).

sendo que as diferenças obtidas com as várias formas de medidas utilizadas para as avaliações (autoavaliação, pelos supervisores, ou outras) são muito pequenas. Segundo estes autores, este facto sugere que poderá não haver um grande problema de enviesamento nesta variável, ao contrário do que acontece com outras.

Numa meta-análise mais recente, sobre estudos no campo da gestão, Kong et al. (2018) vêm revalidar o que a literatura argumenta sobre as variáveis com associações significativas ao PsyCap. Os seus resultados revelaram que, com pesos diferentes, existem fatores influenciadores que têm associações significativas com o capital psicológico, nomeadamente: o clima organizacional, a justiça organizacional, a liderança autêntica, a relação líder-membro e o stress. Ou seja, estas variáveis desempenham papéis relevantes na melhoria do desenvolvimento do PsyCap. Por outro lado, confirma-se que o capital psicológico tem, com diferentes níveis de influência, impactos na satisfação no trabalho, no desempenho, nas atitudes, nos comportamentos de cidadania organizacional e nos comportamentos indesejáveis. Sendo que, em quase todas as variáveis anteriores, a relação é positiva, excetuando-se o caso dos comportamentos indesejados, cuja relação é negativa. Estes autores confirmam, assim, a forte correlação entre o desempenho dos trabalhadores e o capital psicológico e que este é uma ferramenta intangível, mas poderosa para exercer influência sobre o comportamento organizacional.

Para além destas meta-análises, e como seguidamente haverá oportunidade de observar, é possível dizer que são vários os estudos que apontam para que o PsyCap tenha um papel importante no desempenho e nas atitudes dos funcionários, que este seja uma vantagem competitiva das organizações e contribua positivamente para os resultados das organizações.

No âmbito específico do desempenho profissional, a importância do PsyCap para o desempenho, tanto no domínio individual como no de grupo, já foi conceptual e empiricamente demonstrada (Peterson et al., 2011). Ao examinarem, longitudinalmente, as alterações no nível do capital psicológico do indivíduo e se estas alterações estariam relacionadas com mudanças em matéria de desempenho, Peterson et al. (2011) constataram a existência de mudanças estatisticamente significativas no âmbito das alterações do capital psicológico - ao nível do indivíduo e ao longo do tempo - estando estas alterações relacionadas com dois tipos de desempenho analisado (avaliação do supervisor e rendimento das vendas individuais). Para além disso, estes autores demonstraram que existe uma relação causal em que o PsyCap conduz ao desempenho, e não o inverso. No âmbito particular do empreendedorismo, já foi verificado que existe uma relação positiva entre o PsyCap de empreendedores e o desempenho de novos empreendimentos (especialmente nos que trabalham em ambientes dinâmicos) (Newman et al., 2014).

Não obstante, o estudo de caso de Rego et al. (2010) traz outra perspetiva sobre a avaliação de desempenho, onde não se corrobora totalmente a ideia de que o PsyCap é um preditor do desempenho e onde são reportadas pequenas variações entre os diversos tipos de medidas utilizadas para as avaliações (autoavaliação, pelos supervisores, ou outras). Na investigação da relação entre o PsyCap e o desempenho no contexto de trabalho dos funcionários públicos portugueses, Rego et al. (2010) usaram duas medidas de avaliação de desempenho: autoavaliação e avaliação por parte dos supervisores. Apesar de se ter verificado que o PsyCap é um preditor da variância da autoavaliação do desempenho, este constructo não é um preditor da variância da avaliação dos supervisores, nem existe uma relação estatisticamente significativa entre a autoavaliação dos funcionários e a avaliação

dos seus supervisores. Neste quadro, o que estes autores argumentam é que as características do sistema de avaliação destes funcionários podem neutralizar, ou tornar irrelevante, o impacto do PsyCap no desempenho individual. Por outro lado, pode defender-se que é possível que o PsyCap influencie o desempenho, mas que o sistema de avaliação utilizado não esteja a refletir o desempenho real. Ou seja, os elementos do sistema de avaliação não são os mais adequados podendo-se, assim, estar a beneficiar “maus trabalhadores”.

A pesquisa sobre a relação do PsyCap com a satisfação no trabalho e com as intenções de abandono, efetuada por Chaudhary, Bidlan e Darolia (2015), na área dos seguros, evidenciou a existência de uma relação positiva entre o PsyCap (e as suas dimensões) e a satisfação no trabalho e uma relação negativa com as intenções de abandono. Para além disso, notaram a existência de diferenças entre homens e mulheres nas avaliações da satisfação no trabalho<sup>7</sup>, não havendo diferenças significativas na avaliação das intenções de abandono. Numa investigação similar, na área bancária, Chaudhary e Chaudhary (2015) encontraram a mesma relação negativa com as intenções de abandono. Contudo, verificaram não haver correlação entre o PsyCap e a satisfação no trabalho. Já no que diz respeito à diferença entre homens e mulheres, ao contrário do estudo anterior em que a média das avaliações das mulheres foi ligeiramente superior à dos homens, neste caso, observou-se que os homens apresentam maiores níveis de satisfação do que as mulheres. Na avaliação das intenções de abandono não se verificaram diferenças significativas, resultados consistentes com o estudo anteriormente mencionado.

Assumindo que os resultados organizacionais - como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, o desempenho e a eficiência - são diretamente afetadas pelo capital humano (educação, experiência, capacidades e conhecimento), pelo capital social (relações sociais e ligações) e pelo PsyCap (aspectos relacionados com a personalidade e o bem-estar mental), Kose et al. (2018) avaliaram o impacto do PsyCap na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. Os seus resultados evidenciam que o PsyCap tem um impacto positivo nestas variáveis, havendo diferentes níveis de influência das várias componentes do PsyCap. Assim, constataram que um aumento da esperança e do otimismo levam ao aumento da satisfação no trabalho. De modo similar, um aumento da esperança causa um aumento do comprometimento organizacional. Por outro lado, verificaram que os níveis de self-efficacy eram um fator pouco relevante, ou seja, não conduziam a qualquer variação positiva nem da satisfação nem do comprometimento.

Para além deste estudo de Kose et al. (2018), já outra literatura evidencia que o nível de PsyCap dos indivíduos está positivamente relacionado com o seu desempenho e com o grau de satisfação no trabalho e que o PsyCap é um preditor da satisfação (Dan et al., 2018). Além disso, também se constatou que o nível de PsyCap é um melhor preditor do desempenho e da satisfação no trabalho do que cada uma das variáveis que o compõem, quando analisadas de uma forma independente (F. Luthans, Avolio, et al., 2007). O estudo do efeito no desempenho, da interação do capital psicológico com a satisfação no trabalho, mostrou que as quatro dimensões do PsyCap e a satisfação estão significativamente relacionados com o desempenho das tarefas e com o desempenho contextual (Y. Zhou et al., 2012). Deste modo, quanto maiores forem o PsyCap e a satisfação no trabalho, melhores são o desempenho nas tarefas e o desempenho contextual, sendo possível melhorar a satisfação dos funcionários e o desempenho da organização através do aumento do capital psicológico.

7. SENDO A MÉDIA DAS AVALIAÇÕES DAS MULHERES LIGEIRAMENTE SUPERIOR À DOS HOMEN

Mais ainda, sendo o PsyCap visto como um preditor da satisfação no trabalho e do comprometimento afetivo<sup>8</sup>, entende-se que aqueles que possuem um PsyCap elevado estão mais comprometidos com seu trabalho e têm maior probabilidade para mostrarem não só a satisfação no trabalho como, também, comprometimento organizacional afetivo (Paek et al., 2015). Em particular, no que respeita ao grau de satisfação no trabalho e aos fatores que podem contribuir para a sua melhoria, o PsyCap e o suporte organizacional são os que desempenham um papel mais relevante, ainda que elementos como o sistema de incentivos e a formação académica tenham uma ligação positiva com a satisfação (Fu et al., 2013). Enquadra-se neste contexto o argumento que os indivíduos com elevado PsyCap têm expectativas positivas sobre os resultados futuros e uma maior crença na sua capacidade para lidar com os desafios laborais. Por sua vez, estes estados psicológicos positivos motivam os indivíduos para um maior esforço e um bom desempenho o que, por seu turno, conduz a um aumento a satisfação no trabalho (Newman et al., 2014).

No que respeita à pesquisa no âmbito da liderança, o PsyCap evidenciou-se como um importante constructo neste campo (Toor & Ofori, 2010). Portanto, tem sido crescente o número de artigos que examinam se o PsyCap influencia, ou não, as respostas dos seguidores em relação a diferentes comportamentos de liderança (Newman et al., 2014). Existem evidências de que o PsyCap está positivamente correlacionado com a liderança autêntica, com a liderança transformacional e com os resultados da liderança<sup>9</sup>, havendo um efeito negativo da liderança *laissez-faire* no PsyCap (Avey et al., 2006; Nogueira et al., 2016; Sesen et al., 2019; Toor & Ofori, 2010). Por outro lado, a liderança transacional não tem qualquer efeito no PsyCap (Sesen et al., 2019).

Ainda neste contexto da liderança, estudos evidenciaram que o capital psicológico dos líderes teve uma influência positiva no capital psicológico de seus seguidores (Chen, et al., 2017; Chen, et al., 2019; Y. Wang et al., 2021) assim como nos seus comportamentos de inovação (Y. Wang, et al., 2021). Para além disso, existe um impacto positivo do capital psicológico na abertura à mudança que é mais forte em equipas onde o clima para a inovação é elevado (Liu, 2021).

No contexto particular da liderança autêntica, foi constatada uma relação positiva direta entre a autenticidade dos líderes e o PsyCap, a confiança e o desempenho dos subordinados, sendo que um nível mais elevado de autenticidade e de positividade dos líderes aumenta a confiança e o desempenho de seus seguidores (Zamahani et al. 2011).

No enquadramento específico da forma como o PsyCap<sup>10</sup> dos empreendedores empresariais pode estar ligado às dimensões da sua liderança autêntica<sup>11</sup>, foi evidenciada uma relação positiva entre o PsyCap dos empreendedores e sua autoperceção de liderança autêntica (Jensen & F. Luthans, 2006). Neste estudo em particular, os níveis de otimismo, de resiliência e de esperança relatados pelos empresários demonstraram uma relação positiva significativa com a sua perceção de liderança autêntica, servindo o seu PsyCap como um preditor efetivo das perceções da sua liderança autêntica.

8. COM UM EFEITO DIRETO MAIS FORTE NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO DO QUE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO. NESTE TRABALHO DE PAEK ET AL. (2015), O PSYCAP TEVE UM EFEITO INDIRETO MAIS FORTE SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO ATRAVÉS DO ENGAGEMENT DO QUE NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO. O RESULTADO DA COMBINAÇÃO DOS EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS DO PSYCAP SOBRE AS DUAS VARIÁVEIS DA MORAL DOS FUNCIONÁRIOS INDICAM QUE O PSYCAP TEVE UM EFEITO SIMILARMENTE POSITIVO EM AMBAS, DADO O PAPEL DE MEDIAÇÃO PARCIAL DO ENGAGEMENT NO TRABALHO.

9. EM PARTICULAR COM A EFICÁCIA DA LIDERANÇA.

10. CONFORME IDENTIFICADO POR F. LUTHANS E SEUS COLEGAS.

11. CONFORME IDENTIFICADO POR AVOLIO E SEUS COLEGAS.

No campo do desempenho criativo, foi demonstrado que o PsyCap e a liderança autêntica podem promover a criatividade dos funcionários, sendo esta considerada um recurso crucial para ajudar as organizações a enfrentar os desafios competitivos, aproveitar as oportunidades de negócios e melhorar a eficácia organizacional (Nogueira et al., 2016; Rego et al., 2012). Aponta-se para a existência de um relacionamento positivo entre o PsyCap e o desempenho criativo, sendo que, este mesmo tipo de relacionamento, se mantém quando são consideradas cada uma das suas 4 variáveis e a criatividade (Sweetman et al., 2011). No entanto, constata-se que o constructo PsyCap mostra ter um valor preditivo superior ao das suas componentes de forma individual. Deste modo, advoga-se que o PsyCap dos funcionários tem um papel importante no seu desempenho criativo, podendo este ser melhorado através de processos de desenvolvimento do PsyCap12 desses trabalhadores (Sweetman et al., 2011).

Noutro enquadramento, surge o bem-estar do trabalhador, que pode ocasionar impactos positivos, tanto no que se refere à organização do empregador como ao empregado. Neste campo, foi constatado que o PsyCap influencia o bem-estar dos empregados ao longo do tempo (Newman et al., 2014) tendo, também, sido detetadas correlações positivas e significativas do bem-estar psicológico com as variáveis PsyCap, satisfação no trabalho e autoperceção de saúde, sendo que o preditor mais importante foi o capital psicológico<sup>13</sup> (Hernández-Varas et al., 2019). Considerando que o PsyCap está sujeito a melhorias através da aplicação de programas específicos, que visam melhorar o bem-estar físico e psicológico do indivíduo, esta constatação do valor preditivo do capital psicológico sobre o bem-estar dos indivíduos torna-se muito relevante, pois o fomento de programas que visem melhorar o capital psicológico pode ter um resultado positivo no bem-estar psicológico (Hernández-Varas et al., 2019). Para além disso, neste âmbito específico do bem-estar dos indivíduos, há estudos que comprovaram que o PsyCap melhora não só a qualidade do trabalho dos indivíduos como, também, as suas vidas pessoais (Newman et al., 2014). Nesta matéria, por exemplo, também já foi sugerido que o PsyCap explica a relação entre desemprego e bem-estar e que o PsyCap dos empreendedores está positivamente relacionado com o seu bem-estar através da redução do stress (Newman et al., 2014).

No domínio do engagement, também já foi demonstrado que o PsyCap tem uma influência positiva e é um forte papel preditor do engagement (Kotzé, 2018; Paek et al., 2015). No contexto específico de empresas de serviços e de alojamento turísticos, já foi evidenciado que a diversão no local de trabalho tem um efeito positivo no PsyCap e que este tem um efeito positivo no engagement (Tsaur et al., 2019). Para além da existência de uma correlação positiva com o empowerment foi constatado que em conjunto, o capital psicológico, o empowerment e o envolvimento no trabalho, apresentam uma correlação positiva com a intenção do trabalhador permanecer na organização (Ma et al., 2021).

Assumindo que capital psicológico, self-leadership e mindfulness estão teoricamente ligados a implicações importantes para o work engagement, o modelo conceptual apresentado por Kotzé (2018)<sup>14</sup> mostra que o capital psicológico tem uma influência positiva no work engagement e que a self-leadership é um determinante do PsyCap mais forte do que o mindfulness. Neste contexto, a autora considera que os dados revelam

12. PODENDO ESTE SER OBTIDO ATRAVÉS DE FORMAÇÃO, QUE PODE TER A DURAÇÃO DE POUCAS HORAS, E QUE PERMITE DESENVOLVER O NÍVEL GLOBAL DO PSYCAP E O DAS VÁRIAS COMPONENTES DE FORMA INDIVIDUAL.

13. RESPONSÁVEL POR 80% DO PODER PREDITIVO.

14. QUE APENAS CONSIDERA A MEDIDA GERAL DE SELF-LEADERSHIP, IGNORANDO AS SUAS SUBESCALAS E AS SUAS ESTRATÉGIAS.

a importância do desenvolvimento dos recursos pessoais dos funcionários com vista à melhoria do work engagement, pois são vários os resultados organizacionais que podem advir de níveis elevados de engagement como sejam: o desempenho organizacional, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Ainda no contexto da interligação com a self-leadership, existem alguns estudos que evidenciam correlações positivas com o PsyCap (como, por exemplo G.-Y. Kim et al. (2012), Jung (2019), Y.-M. Kim (2016) e Teixeira (2021)) e que o PsyCap tem uma influência positiva nas três categorias de estratégias da self-leadership (Oh & Jung, 2019; Teixeira, 2021). Em particular, a investigação de Jung (2019) encontrou correlações positivas entre a self-leadership e os componentes do PsyCap, nomeadamente com a confiança e com a esperança. Por sua vez, Teixeira (2021) verificou não só um relacionamento positivo do PsyCap com todas as dimensões<sup>15</sup> da self-leadership como, também, que este constructo se evidenciou como preditor dessas mesmas dimensões (ainda que em alguns casos a sua influência seja mais reduzida do que noutros). Na análise da relação inversa, ou seja, da influência da self-leadership no PsyCap, observou-se que algumas dimensões da self-leadership se constituem como variáveis explicativas do PsyCap.

Para além disso, foi percecionado por Kızrak et al. (2017) que o PsyCap tem um impacto parcial na self-leadership uma vez que: 1) diferentes comportamentos de autoliderança são influenciados por diferentes elementos do PsyCap, especialmente pela esperança e pelo otimismo; 2) a dimensão self-cueing é influenciada por quase todos os componentes do PsyCap, excetuando-se apenas a esperança; 3) nenhum dos subconstructos do PsyCap tem influência no âmbito da self-reward e do self-punishment. Numa outra investigação, que visava estudar o impacto do PsyCap e da self-leadership nos resultados de trabalho (Yang, 2018), verificou-se que ambos influenciam e são influenciados pelos resultados de trabalho. Para além disso, as duas variáveis (PsyCap e self-leadership) têm um valor explicativo de 44,5% dos resultados do trabalho.

Não obstante tudo o que foi anteriormente exposto, é possível observar que se, por um lado, existem investigações que analisam o relacionamento do PsyCap com comportamentos e atitudes que devem ser incentivadas, pois podem favorecer o desempenho e a organização. Por outro lado, também é possível encontrar investigações que abordam as variáveis que podem prejudicar o desempenho e ter um efeito negativo na organização. Por conseguinte, o PsyCap pode ser um fator chave para a melhor compreensão da variação da perceção dos sintomas de stress, das intenções de abandonar o emprego e de comportamentos de procura de emprego/intenções de abandono.

Neste âmbito, já foi constatada uma relação negativa do PsyCap dos funcionários com a sua perceção dos sintomas de stress, com o absentismo, com comportamentos de pesquisa de emprego e com as suas intenções de abandonar o emprego (Avey et al., 2006; Avey et al., 2009; Chaudhary & Chaudhary, 2015; Chaudhary, Bidlan e Darolia, 2015; Dhiman & Arora, 2018; Yan et al., 2021). Deste modo, sustenta-se a afirmação de que indivíduos com elevado índice de PsyCap apresentam menores níveis de absentismo e de procura de outro emprego. Assim, provavelmente demonstrarão menor intenção de deixar o emprego, do que os seus colegas com reduzidos níveis de PsyCap, pelo que os gestores de recursos humanos têm na sua posse uma alavanca estratégica para reduzir as intenções de abandono (Dhiman & Arora, 2018).

15. COM AS TRÊS CATEGORIAS E AS DIVERSAS SUBESCALAS.

No caso particular do burnout, o PsyCap é considerado um fator protetor face a esta síndrome (Gómez, 2020), tendo sido já observado o efeito negativo do PsyCap (Gong et al., 2019). Mais ainda, o estudo da mediação múltipla do PsyCap, do comprometimento organizacional, do burnout e da ansiedade mostrou que o PsyCap foi sequencialmente associado ao aumento do comprometimento organizacional, à diminuição do burnout no trabalho, o que, por sua vez, se relaciona com a redução dos sintomas de ansiedade (J. Zhou et al., 2018).

De um modo englobante, geral e sintetizado, e com base na literatura apresentada, pode-se dizer que são já vários os estudos que comprovam a importância do PsyCap e o seu impacto positivo e negativo em relação a diversas variáveis organizacionais. Neste âmbito salienta-se o relacionamento positivo com: a satisfação no trabalho; o empreendedorismo; o desempenho criativo; a liderança; a perceção de segurança; as atitudes; os comportamentos e o desempenho dos funcionários. Por outro lado, observa-se a existência de um relacionamento negativo com diversas variáveis, menos desejáveis no plano organizacional, como o cinismo, as intenções de abandono, o stress, a ansiedade dos empregados e os comportamentos desviantes. Assim, resumindo de forma genérica, pode-se dizer que o PsyCap pode ter um papel importante no que diz respeito ao desempenho organizacional, e aos comportamentos e atitudes dos vários tipos de funcionários.

## MODERADORES E MEDIADORES DAS RELAÇÕES DO PSYCAP COM OUTRAS VARIÁVEIS

Embora exista uma grande quantidade de pesquisa que se concentrou em examinar a relação entre o PsyCap e os resultados no local de trabalho, comparativamente, a investigação sobre os fatores que podem moderar tal relacionamento é mais reduzida (Newman et al., 2014). No entanto, é possível identificar publicações sobre a moderação e mediação de relações de diversas variáveis com o PsyCap. Por exemplo, já se verificou que o PsyCap dos empreendedores está positivamente relacionado com o seu bem-estar pessoal através da redução do stress<sup>16</sup> (Newman et al., 2014) e que a liderança transformacional tem um papel mediador na criação de resultados positivos de liderança para líderes com melhor PsyCap (Toor & Ofori, 2010).

Noutra vertente, ao estudar-se a influência do PsyCap dos líderes no PsyCap dos seguidores verificou-se não só uma influência positiva como também que essa influência foi mediada pela identificação dos seguidores com a equipa (Chen et al., 2017). Ou seja, o PsyCap dos líderes foi positivamente relacionado com o PsyCap dos seguidores, proporcionando aos seguidores uma identificação mais positiva com a equipa (Chen et al., 2017). Noutro estudo, notou-se que a troca líder-membro foi o mediador entre o PsyCap dos líderes e o dos seus seguidores e que o efeito de mediação da perceção dos seguidores sobre as emoções positivas dos líderes não foi significativo (Chen et al., 2019).

No que respeita à relação positiva da liderança autêntica com o PsyCap dos subordinados e com o seu comportamento proativo, esta é moderada pela paixão no trabalho (Hu et al., 2018). Por seu turno, a segurança psicológica medeia parcialmente os efeitos positivos do PsyCap do líder no comportamento inovador dos seguidores, sugerindo que PsyCap do líder afeta o comportamento inovador através do seu efeito na perceção de risco pelos funcionários (Y. Wang et al., 2021).

16. SENDO A INFLUÊNCIA DO PSYCAP NA REDUÇÃO DO STRESS MAIS FORTE NOS EMPREENDEDORES MAIS VELHOS DO QUE NOS MAIS JOVENS.

Também já se demonstrou que o clima de serviço (um moderador na esfera da equipa) modera a relação entre o PsyCap individual e o desempenho no trabalho, sendo que a relação é mais forte quando este clima é mais positivo (Walumbwa et al., 2010). Noutra perspetiva, quando o clima de inovação é elevado, a abertura à mudança tem um papel mediador significativo na relação do capital psicológico com o comportamento de apoio à mudança (Liu, 2021).

No plano individual, já foi verificado que a identidade organizacional modera a relação entre o PsyCap dos funcionários e os seus comportamentos de cidadania organizacional e os comportamentos potencialmente desviantes, sendo que a influência positiva do PsyCap é mais forte quando a identificação com a organização é maior (Norman, Avey et al., 2010). Outro mediador no relacionamento entre o PsyCap e os comportamentos de cidadania organizacional é a self-leadership (G.-Y. Kim et al., 2012). Neste último contexto, verificou-se que o PsyCap aumenta a self-leadership e que, por seu turno, a self-leadership incrementa os comportamentos de cidadania organizacional (G.-Y. Kim et al., 2012).

Foi, também, comprovado que o cinismo é um mediador da relação entre o PsyCap e os comportamentos inseguros no local de trabalho, podendo os trabalhadores cínicos ser mais propensos a comportamentos inseguros<sup>17</sup> (Stratman & Youssef-Morgan, 2019). Deste modo, é possível admitir que desenvolvimento do PsyCap pode ser uma abordagem eficaz para aumentar a positividade, reduzir o cinismo e os comportamentos inseguros. Ou seja, a promoção de comportamentos seguros no ambiente de trabalho, pode ser feita não só através da resolução de falhas (no que toca ao conhecimento e à observância da segurança) mas, também, através da instilação de positividade que, por sua vez, pode ajudar a combater o cinismo e os comportamentos inseguros (Stratman & Youssef-Morgan, 2019).

O papel mediador do engagement no efeito do PsyCap sobre a moral de funcionários de hotéis<sup>18</sup> também já foi estudado, tendo-se mostrado que o engagement surge como uma consequência positiva do PsyCap e como antecedente das duas variáveis da moral dos funcionários (satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo) (Paek et al., 2015). Neste contexto, considera-se que, uma vez que o PsyCap tem um impacto direto nessas variáveis, o engagement também atua como mediador parcial dessas relações. Além disso, sugere-se que o engagement medeia parcialmente o efeito do PsyCap sobre a satisfação no trabalho e sobre o comprometimento organizacional afetivo. Assim, argumenta-se que os funcionários que possuem um elevado nível de PsyCap tendem a mostrar, como consequência, um maior envolvimento no trabalho (Paek et al., 2015).

Por outro lado, também no contexto hoteleiro, verificou-se que a relação (negativa) entre o PsyCap e as intenções de turnover é parcialmente mediada através da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional (Yan et al., 2021).

## O PAPEL MODERADOR E MEDIADOR DO PSYCAP

Não obstante a existência de investigações sobre os fatores que podem moderar as relações entre o PsyCap e outras variáveis, há a considerar outro âmbito de pesquisa, que diz respeito ao tratamento do PsyCap como uma variável moderadora e mediadora, e a forma como ele interage com outras variáveis para influenciar os resultados do trabalho.

17. VERIFICOU-SE QUE O CINISMO FOI UM MEDIADOR COMPLETO DA RELAÇÃO ENTRE O PSYCAP E OS COMPORTAMENTOS INSEGUROS NO GRUPO DE TRATAMENTO, MAS NÃO NO GRUPO DE CONTROLO, MESMO DEPOIS DE CONTABILIZAR OS NÍVEIS PRÉ-INTERVENÇÃO DO PSYCAP, DO CINISMO E DOS COMPORTAMENTOS INSEGUROS. NESTE ESTUDO, AS ANÁLISES MULTI-GRUPO SUPOARAM O MODELO HIPOTÉTICO DE MEDIAÇÃO, COM O CINISMO COMO UM MEDIADOR COMPLETO DA RELAÇÃO ENTRE PSYCAP E OS COMPORTAMENTOS INSEGUROS.

18. EM PARTICULAR SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E O COMPROMETIMENTO AFETIVO.

Neste âmbito, já se constatou que as relações negativas da política organizacional com o desempenho e com a satisfação no trabalho são mais fracas no caso de indivíduos com elevado PsyCap (Abbas et al., 2013). Por outro lado, a relação entre a política organizacional e as intenções de turnover é mais forte quando o PsyCap é elevado (Abbas et al., 2013).

O PsyCap também foi identificado como um mediador na relação entre fatores de stress e índices de bem-estar, assim como na relação entre fatores de stress no trabalho e a qualidade de vida, atuando, ainda, como um mediador parcial na relação entre o conflito trabalho-família e o burnout (Newman et al., 2014; Virga, 2015). O capital psicológico desempenha, igualmente, um papel mediador na relação entre a inteligência emocional e burnout/desempenho no trabalho (Gong et al., 2019). No caso dos empreendedores, verificou-se que o PsyCap faz a mediação total do relacionamento entre a coragem e a satisfação com a vida (Brocknory & Youssef-Morgan, 2019).

Na relação entre o stress e os comportamentos de incivildade no local de trabalho, foi constatado que o PsyCap tem um papel moderador. Neste enquadramento constata-se que o stress está negativamente relacionado com a incivildade, sendo esta relação moderada pela resiliência<sup>19</sup> (Hashemi et al., 2018). Neste caso da relação entre o stress e a incivildade, o relacionamento é mais fraco quando os indivíduos possuem um elevado PsyCap. Ou seja, o PsyCap amortece o efeito do stress do trabalho sobre a incivildade (Roberts et al., 2011). Situação similar também se encontra nas relações entre o trabalho emocional e variáveis de resultado (como a satisfação no trabalho e o burnout), em que este relacionamento é mais fraco quando os indivíduos possuem um elevado PsyCap (Cheung et al., 2011).

Para além disso, também foi verificado que o PsyCap do líder está positivamente relacionado com o desempenho do seguidor, sendo esta relação mediada pelo PsyCap do seguidor (Walumbwa et al., 2010). Mais ainda, verificou-se que o PsyCap do líder e o do seguidor interagem para, positivamente, predizerem o desempenho (Walumbwa et al., 2010). Por outro lado, já foi observado que a influência negativa da supervisão abusiva<sup>20</sup> é mais forte para os níveis mais baixos de PsyCap (Cunningham et al., 2013). Também os índices mais baixos de PsyCap tornam mais forte a relação entre liderança autêntica e o desempenho no trabalho dos seguidores (por meio da troca de líderes e membros) (Newman et al., 2014; H. Wang et al., 2014).

Ainda no contexto de liderança, houve um aumento nos estudos que implicam o PsyCap como mediador na relação entre o estilo de liderança autêntica e várias variáveis organizacionais (Laschinger & Fida, 2014; Olaniyan & Hystad, 2016; Rego et al., 2012; H. Wang et al., 2014). Neste contexto, foi revelado, por exemplo, que PsyCap tem um papel mediador na relação da liderança autêntica com a criatividade (Rego et al., 2012) e com o comportamento proativo dos subordinados (Hu et al., 2018).

No plano específico da liderança autêntica, é defendido que esta é importante não só para o bem-estar dos empregados como, também, no desenvolvimento do seu PsyCap. A investigação de Olaniyan e Hystad (2016) sobre o impacto do estilo de liderança autêntica no PsyCap dos empregados, na satisfação no trabalho, na insegurança no trabalho e nas intenções de abandono, propõe que a liderança autêntica exerce uma

19. NÃO HAVENDO EVIDÊNCIAS DE PAPEL MODERADOR DAS RESTANTES 3 VARIÁVEIS QUE CONSTITUEM O PSYCAP (OTIMISMO, ESPERANÇA E AUTOEFICÁCIA).

20. NO QUE DIZ RESPEITO A LEVAR OS SEGUIDORES A EXIBIREM NÍVEIS MAIS ELEVADOS DE COMPORTAMENTOS ANTI-SOCIAIS E NÍVEIS MAIS BAIXOS DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.

influência direta sobre as variáveis e, também, indireta através do conjunto de qualidades psicológicas conhecidas como capital psicológico positivo (PsyCap). Os seus resultados mostraram que a liderança autêntica prediz as intenções de abandono e a satisfação no trabalho, mas não a insegurança no trabalho. No entanto, constata-se a existência de relações indiretas entre a liderança autêntica e as três variáveis de resultados organizacionais através do PsyCap. Assim, estes resultados suportam os efeitos indiretos da liderança autêntica sobre a satisfação no trabalho, a insegurança no trabalho e as intenções de abandono através da mediação do PsyCap.

Ainda no âmbito do papel mediador desempenhado pelo PsyCap na ligação dos comportamentos de liderança aos resultados de trabalho, no plano individual, vários estudos verificaram que: 1) o PsyCap faz a mediação das relações da liderança transformacional com o desempenho dos seguidores e com os comportamentos de cidadania organizacional; 2) existe um relacionamento positivo entre a liderança (transformacional, transacional e autêntica) e o PsyCap; 3) existe um relacionamento positivo entre a liderança autêntica e a criatividade dos funcionários (Newman et al., 2014). Na esfera da equipa, as investigações sugerem que: 1) o PsyCap coletivo da equipa faz a mediação das relações da liderança autêntica com o desempenho do grupo e da liderança autêntica com os comportamentos de cidadania organizacional; 2) o PsyCap do líder tem um relacionamento positivo com o do seguidor, sendo este mediado pela qualidade das relações (Newman et al., 2014).

Para além do já exposto, existem outras relações, entre variáveis, sobre as quais foi demonstrado que o PsyCap tem um efeito mediador, das quais se podem salientar, entre outras, as relações entre: o suporte organizacional e o desempenho individual; o desempenho individual e a satisfação no trabalho; a insegurança (qualitativa e quantitativa) e a satisfação no trabalho; a perceção da restrição de recursos e a melhoria contínua; a self-leadership e o learning flow; a self-leadership e o work-engagement; a diversão no local de trabalho e o engagement; o empowerment e a intenção de permanecer na organização. Deste modo, o estudo do papel do PsyCap na mediação dos efeitos do suporte organizacional no desempenho dos funcionários evidencia que o PsyCap dos empregados é um mediador na relação entre o seu desempenho e o clima organizacional solidário (supportive organizational climate), estando este relacionado com a satisfação e com o comprometimento dos funcionários (F. Luthans et al., 2008). Para além disso, na área de serviços e de alojamento turísticos, também se verificou que o PsyCap tem um papel mediador parcial na relação entre a diversão no local de trabalho e o engagement pelo que o PsyCap pode ajudar a fortalecer o relacionamento entre a diversão no local de trabalho e o engagement (Tsaour et al., 2019).

Por outro lado, a análise do efeito mediador do capital psicológico e da confiança (na gestão) na relação entre o desempenho individual e a satisfação no trabalho revelou que o capital psicológico e a confiança transmitem o efeito do desempenho individual à satisfação no trabalho, sendo ambos mediadores na relação entre o desempenho individual e a satisfação no trabalho (Bitmis & Ergeneli, 2013). O PsyCap pode, igualmente, moderar a influência da satisfação no desempenho contextual (Y. Zhou et al., 2012). Adicionalmente, a hipótese de que o PsyCap medeia a relação entre a insegurança (qualitativa e quantitativa) e a satisfação no trabalho já foi suportada, existindo evidências que dão apoio à ideia de que o capital psicológico é um antecedente relevante da satisfação no trabalho (Virga, 2015).

Um outro efeito mediador referido na literatura manifesta-se na relação entre o empowerment e a intenção de permanecer na organização. Assim, Ma et al. (2021) observaram que o empowerment influencia a intenção de permanência principalmente por via de três efeitos indiretos: os efeitos intermediários únicos do capital psicológico e do envolvimento no trabalho e o efeito intermediário em cadeia do capital psicológico - envolvimento no trabalho.

Na procura da resposta à questão sobre o que motiva as pessoas a procurar a melhoria contínua, apesar de os recursos para a apoiar serem mínimos, Chadwick e Raver (2013) constaram que o PsyCap é um mediador nas relações entre: 1) a restrição de recursos e a avaliação cognitiva; 2) a restrição de recursos e a melhoria contínua. No entanto, os efeitos da percepção da restrição de recursos sobre a apreciação de ameaças e sobre os comportamentos de melhoria contínua, apenas demonstraram ser significativos para os funcionários com baixo nível de PsyCap. Por conseguinte, os indivíduos com PsyCap mais elevado têm menor probabilidade de perceberem o constrangimento de recursos como uma ameaça.

Também no contexto da self-leadership já foi identificado o papel mediador do PsyCap. Assim, ele faz a mediação entre a self-leadership e learning flow (Y.-M. Kim, 2016). No que concerne à influência da self-leadership na componente dedicação do work engagement, esta é completamente mediada pelo PsyCap, fazendo este também a mediação parcial do relacionamento entre a self-leadership e o vigor, e da influência do mindfulness no vigor e na dedicação (componentes do work engagement) (Kotzé, 2018).

## CONCLUSÃO

Este trabalho começou com uma observação sobre o conceito de PsyCap e a sua importância para o contexto organizacional. Com mais pormenor foi feita uma análise das investigações sobre o relacionamento do PsyCap com outras variáveis organizacionais, em particular no âmbito do desempenho profissional, de comportamentos e de atitudes. Neste plano, e ainda que possam subsistir algumas contradições pontuais de resultados e/ou alguma investigação a realizar neste campo, a literatura tem evidenciado que o PsyCap ajuda a favorecer variáveis que promovem o desempenho (pessoal e organizacional) e que incentivam comportamentos e atitudes mais adequados. Por outro lado, também ajuda a combater outras variáveis menos desejáveis.

Portanto, de um modo englobante, geral e sintetizado, pode-se dizer que se tem vindo a comprovar a importância do PsyCap assim como o seu impacto em relação a diversas variáveis organizacionais. Neste âmbito salienta-se o relacionamento positivo com a satisfação no trabalho, o empreendedorismo, o desempenho criativo, a liderança, a percepção de segurança, assim como com as atitudes, os comportamentos e o desempenho dos funcionários. Por outro lado, constata-se a existência de um relacionamento negativo com diversas variáveis, menos desejáveis no plano organizacional, como sejam o cinismo, as intenções de abandono, o stress, a ansiedade dos empregados e os comportamentos desviantes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckennooghe, D. (2013). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813–1830. doi:10.1177/0149206313495411
- Ardichvili, A. (2011). Invited Reaction: Meta-Analysis of the Impact of Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 153-156. doi:10.1002/hrdq.20071
- Avey, J. B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141-149. doi:10.1177/1548051813515516

Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, September–October 2009, 48(5), 677–693.

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

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. doi:10.1002/hrdq.20070

Bitmis, M. G., & Ergeneli, A. (2013). The Role of Psychological Capital and Trust in Individual Performance and Job Satisfaction Relationship: A Test of Multiple Mediation Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(99), 173-179. doi:10.1016/j.sbspro.2013.10.483

Bockorny, K. & Youssef-Morgan, C. M. (2019). Entrepreneurs' Courage, Psychological Capital, and Life Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 10: 789. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00789

Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2013). Continuously improving in tough times: Overcoming resource constraints with psychological capital. Paper presented at the Academy of Management Conference, Orlando, Florida, US.

Chaudhary, S., Bidlan, J. S., & Darolia, C. R. (2015). A study of relationship of psychological capital with job satisfaction and turnover intention of LIC employees. *Indian Journal of Health and Welbeing*, 6(7), 692-695.

Chaudhary, S., & Chaudhary, S. (2015). Relationship between psychological capital, job satisfaction and turnover intention of bank employees. *Indian Journal of Health and Welbeing*, 6(8), 816-819.

Chen, Q., Wen, Z., Kong, Y., Niu, J. & Hau, K.-T. (2017). Influence of Leaders' Psychological Capital on Their Followers: Multilevel Mediation Effect of Organizational Identification. *Frontiers in Psychology*, 8:1776. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01776

Chen, Q., Kong, Y., Niu, J., Gao, W., Li, J. & Li, M. (2019). How Leaders' Psychological Capital Influence Their Followers' Psychological Capital: Social Exchange or Emotional Contagion. *Frontiers in Psychology*, 10:1578. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01578

Cheung, F., Tang, C. S. K., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348-371. doi:10.1037/a0025787

Corbu, A., Zuberbühler, M. J. P. & Salanova, M. (2021). Positive Psychology Micro-Coaching Intervention: Effects on Psychological Capital and Goal-Related Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12:566293. doi: 10.3389/fpsyg.2021.566293

Cunningham, Q. W., DiRenzo, M. S., & Mawritz, M. (2013). Abusive supervision and employee outcomes: The influence of psychological contract violation and psychological capital. Paper presented at the Academy of Management Conference, Orlando, Florida, US.

Dan, X., Zhang, Q.-M., Shi, J.-J., Xu, S.-H., Liu, J.-Y., Liu, Y.-H., & Ma, H.-W. (2018). Improving job satisfaction of Chinese nurses: the positive effects of structural empowerment and psychological capital. *NursingTMR Integrative Nursing*, 2(4), 169-177. doi:10.12032/TMRIN20181014

Dawkins, S. (2014). *New directions in Psychological Capital research: A critical analysis and theoretical and empirical extensions to individual- and team-level measurement.* (Doctor of Philosophy). University of Tasmania, Tasmanian.

Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of Psychological Capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 348–370. doi:10.1111/joop.12007

Dhiman, N., & Arora, N. (2018). Exploring the Relationship of Psychcap and Turnover Intentions: A Study among Health Professionals. *Amity Business Review*, 19(1), 106-118.

Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X., & Wang, L. (2013). Improving job satisfaction of Chinese doctors: the positive effects of perceived organizational support and psychological capital. *Public Health*, 127(10), 946-951. doi:10.1016/j.puhe.2012.12.017

Gómez, C. M. V. (2020). Caracterización del capital psicológico en el profesorado: una revisión sistemática. *Estudios sobre Educación*, (39), 267-295. doi: 10.15581/004.39.267-295

Gong, Z., Chen, Y. & Wang, Y. (2019). The Influence of Emotional Intelligence on Job Burnout and Job Performance: Mediating Effect of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 10:2707. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02707

Hashemi, S., Savadkouhi, S., Sahar, Naami, A., & Beshlideh, K. (2018). Relationship between job stress and workplace incivility regarding to the moderating role of psychological capital. *Journal of Fundamentals of Mental Health*, 20(2), 103-112.

Hernández-Varas, E., Encinas, F. J. L., & Suárez, M. M. (2019). Psychological capital, work satisfaction and health self-perception as predictors of psychological wellbeing in military personnel. *Psicothema*, 31(3), 277-283. doi:10.7334/psicothema2019.22

Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., Wei, J. & Wang, D. (2018). Authentic Leadership and Proactive Behavior: The Role of Psychological Capital and Compassion at Work. *Frontiers in Psychology*, 9:2470. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02470

Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, VVIII(2), 254-273.

Jung, I.-S. (2019). Effects of Nursing Students' Peer Tutoring on Self-leadership, Positive Psychological Capital and Learning Satisfaction: A Pilot Study. *Journal of Convergence for Information Technology*, 9(7), 48-56. doi:10.22156/CS4SMB.2019.9.7.048

Kim, G.-Y., Kim, K.-S., & Lee, D.-M. (2012). The Relationship among Self Leadership, Organizational Citizenship Behavior, and Psychological Capital of Airline Personnel. *Journal of the Korean Society for Aviation Management*, 10(1).

Kim, Y.-M. (2016). Mediation Effect of Positive Psychological Capital between Self-leadership and Learning Flow of Nursing Students. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 17(7), 112-122. doi:10.5762/KAIS.2016.17.7.112

Kızrak, M., Bıçakçı, P. S., & Basım, H. N. (2017). The Role of Psychological Capital in Self-leadership: An Empirical Research on State Officials. *Business and Economics Research Journal*, 8(4), 797-813. doi:10.20409/berj.2017.84

Kong, F., Tsai, C.-H., Tsai, F.-S., Huang, W., & De la Cruz, S. M. (2018). Psychological Capital Research: A Meta-Analysis and Implications for Management Sustainability. *Sustainability*(10), 3457. doi:10.3390/su10103457

Kose, S. D., Kose, T., & Ugurluoglu, O. (2018). The Antecedent of Organizational Outcomes Is Psychological Capital. *Health & Social Work*, 43(3), 155–164. doi:10.1093/hsw/hly020

Kotzé, M. (2018). The influence of psychological capital, self-leadership, and mindfulness on work engagement. *South African Journal of Psychology*, 48(2), 279-292. doi:10.1177/0081246317705812

Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28. doi:10.1016/j.burn.2014.03.002

Liu, J. (2021). Linking Psychological Capital and Behavioral Support for Change: The Roles of Openness to Change and Climate for Innovation. *Frontiers in Psychology*, 12:612149. doi: 10.3389/fpsyg.2021.612149

Luthans, B. C., Luthans, K. W., & Avey, J. B. (2014). Building the Leaders of Tomorrow: The Development of Academic Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 191-199. doi:10.1177/1548051813517003

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. doi:10.1002/job.165

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393. doi:10.1002/job.373

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. doi:10.1002/hrdq.20034

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, 541-572.

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. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.

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.

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. doi: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, 219–238. doi:10.1002/job.507

Ma, L., Zhou, F., Liu, H. (2021). Relationship Between Psychological Empowerment and the Retention Intention of Kindergarten Teachers: A Chain Intermediary Effect Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12:601992. doi: 10.3389/fpsyg.2021.601992

Mello, J. A. (2013). In Support of Others: An Examination of Psychological Capital and Job Satisfaction in Academic Staff. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 9(2), 1-9.

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological Capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, S120–S138. doi:10.1002/job.1916

Nogueira, F., Marques, C., Sabino, A., Oliveira, I., Rouco, C. & Carvalho, A. B. (2016). Criatividade, PsyCap e Liderança: a visão dos profissionais de saúde. *Gestão e Desenvolvimento*, 24, 47-75

Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 380–391. doi:10.1177/1548051809353764

Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *Leadership Quarterly*, 21, 350-364.

Oh, H. K., & Jung, Y. J. (2019). Impact of Self-Ledership of Organizational Members on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: Mediating effect of psychological capital. *Korea Journal of Hospital Management*, 24(4), 13-32.

Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 163-171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003>

Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001>

Panagopoulos, N. G., & Ogilvie, J. (2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 190-203. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.043>

Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological Capital and The Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450.

Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Cunha, M. P. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531-1552. doi:10.1080/09585192.2010.488459

Rego, A., Sobral, F., Simões, A., Duarte, C., Reis, F., Quaresma, I., Guimarães, M., Teixeira, M. & Cunha, M. P. (2020). Garra dos líderes e capital psicológico dos liderados: Uma exploração concetual de condições moderadoras. *Revista Psicologia*, 34 (1). 1-12. doi: 10.17575/psicologia.v34i1.1435

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*(65), 429-437. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.003

Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer, C. J. (2011). Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449–458. doi:10.1177/1548051811409044

Sesen, H., Surucu, L., & Maslakci, A. (2019). On the Relation between Leadership and Positive Psychological Capital in the Hospitality Industry. *International Journal of Business*, 24(2), 182-197.

Stratman, J. L., & Youssef-Morgan, C. M. (2019). Can positivity promote safety? Psychological capital development combats cynicism and unsafe behavior. *Safety Science*(116), 13-25. doi:10.1016/j.ssci.2019.02.031

Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13. doi:10.1002/cjas.175

Teixeira, S. (2021). *PsyCap, Self-leadership e Satisfação no Trabalho na Área do Turismo em Portugal*. [Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/handle/10773/30945>

Toor, S.-u.-R., & Ofori, G. (2010). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal of Construction Engineering & Management*, 136(3), 341-352. doi:10.1061/(asce)co.1943-7862.0000135

Tsai, F.-S., Leonard, K.M., Srivastava, S. (2020). Editorial: The Role of Psychological Capital in Entrepreneurial Contexts. *Frontiers in Psychology*, 11:582133. doi: 10.3389/fpsyg.2020.582133

Tsaur, S.-H., Hsu, F.-S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management* (81), 131-140. doi:10.1016/j.ijhm.2019.03.016

Vanno, V., Kaemkate, W., & Wongwanich, S. (2014). Relationships between academic performance, perceived group psychological capital, and positive psychological capital of thai undergraduate students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (116). doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.739

Virga, D. (2015). Job insecurity and job satisfaction: The mediating effect of psychological capital. *Psihologia Resurselor Umane*, 13, 206-216.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*(32), 4-24. doi:10.1002/job.653

Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower Psychological Capital, Service Climate and job performance. *Personnel Psychology*, 63, 937-963.

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organisational Behavior*(35), 5-21. doi:10.1002/job.1850

Wang, Y., Chen, Y., Zhu & Y. (2021). Promoting Innovative Behavior in Employees: The Mechanism of Leader Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 11:598090. doi:10.3389/fpsyg.2020.598090

- Yan, Z., Mansor, Z., Choo, W. C. & Abdullah, A. R. (2021). Mitigating Effect of Psychological Capital on Employees' Withdrawal Behavior in the Presence of Job Attitudes: Evidence From Five-Star Hotels in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 12:617023. doi: 10.3389/fpsyg.2021.617023
- Yang, H.-M. (2018). Effects of the Positive Psychological Capital, Professional Self-Concept and Self-Leadership on Nursing Work Outcome: Focused on the Nurses in Small and Medium Hospitals. *The Journal of the Korea Contents Association*, 18(11), 87-97. doi:10.5392/JKCA.2018.18.11.087
- Youssef-Morgan, C. M. (2014). Advancing OB Research: An Illustration Using Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 130-140. doi:10.1177/1548051813515512
- Zamahani, M., Ghorbani, V., & Rezaei, F. (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.
- Zhang, X., Li, Y.-L., Ma, S., Hu, J., & Jiang, L. (2014). A structured reading materials-based intervention program to develop the Psychological Capital of Chinese Employees. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(3), 503-516. doi:10.2224/sbp.2014.42.3.503
- Zhou, J., Yang, Y., Qiu, X., Yang, X., Pan, H., Ban, B., . . . Wang, W. (2018). Serial multiple mediation of organizational commitment and job burnout in the relationship between psychological capital and anxiety in Chinese female nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*(83), 75-82. doi:10.1016/j.ijnurstu.2018.03.016
- Zhou, Y., Gao, J., & Chen, Y. (2012). Psychological Capital Moderate the Influence of Job Satisfaction on Performance. Paper presented at the 2012 International Conference on Computer Science and Service System, Nanjing, China.