

Determinantes da Proatividade e do Capital Psicológico: Fatores Individuais e Organizacionais

Amilton Bento¹

¹Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil

Leonor Pais²

²Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal

Narbal Silva¹

¹Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil

Nuno Rebelo dos Santos³

³Universidade de Évora, Évora, Portugal

Resumo: A proatividade e o capital psicológico (PsyCap) são construtos associados às virtudes psicológicas, recursos despertados por fatores individuais e organizacionais, que podem maximizar resultados. Este estudo visou investigar qualitativamente os determinantes e aspectos que podem estimular o PsyCap e a proatividade, a partir da perspectiva de trabalhadores de duas empresas brasileiras. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com uma amostra de 26 funcionários. Os resultados revelaram determinantes comuns para a proatividade e o PsyCap, dentre eles a aprendizagem formal e informal, o feedback, a felicidade, a persistência, a curiosidade, os desafios e a estratégia. Foram observados alguns consequentes positivos, como euforia, alegria, realização, entusiasmo, engajamento e gratidão. Notou-se também que a ausência de proatividade e níveis baixos de PsyCap podem desencadear reações negativas, como indignação, tristeza, procrastinação, paralisação, desequilíbrio e frustração. Esses resultados sugerem que intervenções focadas no desenvolvimento da proatividade e do PsyCap podem ser essenciais para potencializar o bem-estar individual e resultados positivos nas organizações.

Palavras-chave: Proatividade, Proativo, Capital Psicológico, PsyCap.

Determinants of Proactivity and Psychological Capital: Individual and Organizational Factors

Abstract: Proactivity and psychological capital (PsyCap) are concepts associated with psychological virtues, resources awakened from individual and organizational factors, which can maximize results. This study aimed to investigate qualitatively the determinants and aspects that can stimulate PsyCap and proactivity, from the perspective of workers of two Brazilian businesses. The research was carried out with semi-structured interviews with a sample of 26 employees. The results revealed common determinants for proactivity and PsyCap, among them formal and informal learning, feedback, happiness, persistence, curiosity, challenges, and strategy. Some positive consequences were observed, such as euphoria, joy, fulfillment, enthusiasm, engagement, and gratitude. Also note that the absence of proactivity and low levels of PsyCap could trigger negative reactions, such as indignation, sadness, procrastination, paralysis, imbalance, and frustration. These results suggest that interventions focused on the development of proactivity and PsyCap can be essential to enhance individual well-being and positive results in organizations.

Keywords: Proactivity, Proactive, Psychological Capital, PsyCap.

Determinantes de la Proactividad y del Capital Psicológico: Factores Individuales y Organizacionales

Resumen: La proactividad y el capital psicológico (PsyCap) son constructos asociados a las virtudes psicológicas, recursos que pueden ser despertados por factores individuales y organizacionales para maximizar los resultados. Este estudio tuvo como objetivo investigar cualitativamente los determinantes y aspectos que pueden despertar el PsyCap y la proactividad desde la perspectiva de los trabajadores de dos empresas brasileñas. Este estudio se realizó mediante entrevistas semiestructuradas en una muestra de 26 empleados. Los resultados revelaron determinantes comunes para la proactividad y el PsyCap, entre ellos, el aprendizaje formal e informal, la retroalimentación, la felicidad, la persistencia, la curiosidad, los desafíos y la estrategia. Se observaron algunas consecuencias positivas, como euforia, alegría, logro, entusiasmo, compromiso y gratitud. También se señaló que la ausencia de proactividad y los bajos niveles del PsyCap pueden desencadenar reacciones negativas, como indignación, tristeza, procrastinación, parálisis, desequilibrio y frustración. Estos resultados sugieren que las intervenciones centradas en el desarrollo de la proactividad y del PsyCap pueden ser esenciales para mejorar el bienestar individual y los resultados positivos en las organizaciones.

Palabras clave: Proactividad, Proactivo, Capital Psicológico, PsyCap.

Introdução

No final dos anos 1990, intensificaram-se, no âmbito da psicologia positiva, os estudos sobre as virtudes humanas e os recursos psicológicos, que podem impactar positivamente o desempenho e bem-estar individual, bem como o sucesso organizacional. Desde então, podem ser observados debates expressivos e intervenções focadas no desenvolvimento da positividade oriunda desses recursos (Kostal & Wiernik, 2017; Luthans, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2001; Silva & Farsen, 2018; Verzat, O'Shea, & Jore, 2017). Destaca-se nesse campo o capital psicológico (PsyCap), um sistema de ordem superior cujos componentes – autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo – interagem sinergicamente para maximizar resultados (Madrid, Diaz, Leka, Leiva, & Barros, 2017; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa, & Zhang, 2011). A *autoeficácia* está associada às crenças e capacidades humanas de realizar e fazer (Bandura, 1997; Santos, Pais, Mónico, & Macedo, 2019; Silva & Farsen, 2018). A *esperança* é definida como as rotas ou caminhos alternativos para alcançar os objetivos (Santos et al., 2019; Silva & Farsen, 2018; Snyder, 2000). Já o *otimismo* é considerado um estado psicológico associado às expectativas e à iminência de

acontecimentos positivos (Lopez & Snyder, 2009; Santos et al., 2019; Silva & Farsen, 2018), enquanto a *resiliência* é compreendida como a capacidade individual de lidar com a adversidade, a incerteza e o fracasso (Masten, 2007; Santos et al., 2019; Silva & Farsen, 2018). Esses componentes do PsyCap são virtudes psicológicas positivas que podem ser geridas, mensuradas e desenvolvidas (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007; Seligman, 2002).

Diante da importância da sinergia criada entre os quatro componentes do capital psicológico, outros componentes podem ser estudados para integrar e potencializá-lo (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015), de forma a ampliar sua sinergia e benefícios. Entre esses novos elementos, podem ser citados: a autenticidade, a criatividade, o mindfulness, o perdão, a gratidão, a espiritualidade, a inteligência emocional (Luthans et al., 2015) e a *proatividade*, ora enfatizada neste estudo (Bento, 2020; Bento & Silva, 2018; Madrid et al., 2017; Parker & Liao, 2016). Aparentemente, a proatividade encontra suporte nas mesmas bases do PsyCap, ou seja, na teoria da motivação no trabalho (Stajkovic, 2006), teoria de agência (Bandura, 2008), teoria social cognitiva (Bandura, 1997) e nos preceitos da psicologia positiva (Peterson et al., 2011; Seligman & Csikszentmihalyi, 2001).

Semelhanças importantes aproximam o PsyCap e a proatividade: ambos os construtos são considerados passíveis de serem desenvolvidos (Parker & Liao, 2016) e impactam positivamente os resultados (Crant & Bateman, 2000; Kyrö, Seikkula-Leino, & Mylläri, 2008; Verzat et al., 2017). Essas afinidades podem colocar a proatividade como uma aliada do PsyCap na busca por potencializar e maximizar resultados.

Fatores pessoais e organizacionais que podem influenciar o desenvolvimento da proatividade e do PsyCap

Alguns fatores organizacionais e aspectos individuais podem influenciar a proatividade e o PsyCap, como o nível de educação formal, a aprendizagem informal, a cultura organizacional e o papel das lideranças. Esses fatores são considerados recursos individuais (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007) e potenciais preditores de atitudes positivas e felicidade (Salas-Vallina, Alegre, & Fernández Guerrero, 2018), engajamento e adaptação no trabalho (Madrid et al., 2017; Salanova, Agut, & Peiró, 2005) e controle do ofício (Parker & Sprigg, 1999), além de constituírem valiosos recursos psicológicos que fomentam ideias e satisfação no trabalho (Xanthopoulou et al., 2007). Devido aos seus benefícios, existe um crescente interesse da comunidade científica em relação ao desenvolvimento desses recursos pessoais positivos (Luthans et al., 2015).

Há indicativos na literatura de que esses recursos podem ser desenvolvidos por meio de intervenções, educação formal e especificidades culturais (Kostal & Wiernik, 2017). De acordo com Verzat et al. (2017), a proatividade pode ser estimulada no campo do empreendedorismo mediante intervenções que reforcem alegria, prazer, orgulho, emoção, surpresa e liberdade, e aprendida graças ao seu cunho conativo, que se refere a formas de agir ou responder a eventos. Parker e Liao (2016), por sua vez, asseveram que é possível construir habilidades proativas para uma carreira de sucesso, constatação corroborada por outros estudos que associaram a proatividade à aprendizagem e ao desempenho profissional (Druskat & Kayes, 2000; Erkutlu & Chafra, 2012; Jore, 2012).

A orientação proativa de carreira faz com que os indivíduos busquem por mais qualificações, o que resulta em níveis futuros mais elevados de escolaridade (Connelly, Certo, Ireland, & Reutzel, 2011; Kostal & Wiernik, 2017). Acredita-se que o PsyCap pode ser desenvolvido assim como a proatividade: citam-se

o otimismo aprendido de Seligman (1998) e a auto-eficácia, que, segundo Bandura (1986), é fomentada pelas experiências pessoais e vicárias adquiridas ao longo do tempo. Essa aprendizagem informal facilita a interação dentro das organizações e torna-se um veículo de autodesenvolvimento (Baker & Pifer, 2015; Cormier-MacBurnie, Doyle, Mombourquette, & Young, 2015). A aprendizagem formal é associada à satisfação no trabalho e à participação dos professores no desenvolvimento de atitudes autônomas e proativas pelos alunos (Biggs & Tang, 2011; Verzat et al., 2017). As lideranças também são influências fundamentais para esse desenvolvimento, uma vez que a energia ativa e o vigor dos líderes influenciam os liderados (Shin & Jeung, 2019; Sweetman & Luthans, 2010), que por isso são consideradas determinantes de proatividade e do PsyCap (Hu et al., 2018).

Diante do exposto, este estudo objetivou analisar empiricamente os fatores determinantes do PsyCap e da proatividade e como tais construtos se relacionam no contexto de duas empresas brasileiras. Para tal, buscou-se explicitar a visão e a percepção dos funcionários sobre os componentes do PsyCap e da proatividade, e então identificar aspectos que pudessem evidenciar o relacionamento e os determinantes desses recursos psicológicos.

Método

Este estudo consiste em uma investigação qualitativa realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Nesse modelo de entrevista, algumas indagações são dirigidas aos respondentes, dando-lhes liberdade para discorrer sobre o assunto e responder às perguntas no seu próprio ritmo, permitindo uma maior flexibilidade na coleta de dados, pois os respondentes possuem mais abertura para opinar (Laville & Dionne, 1999). Para alcançar os objetivos propostos, contou-se com o auxílio do departamento de recursos humanos das duas organizações pesquisadas, que indicaram os profissionais a serem entrevistados. As entrevistas ocorreram dentro dos padrões éticos exigidos para essa natureza de investigação. Este estudo foi realizado em consonância com a Resolução nº 466 (2012) do Conselho Nacional de Saúde e aprovado conforme parecer do Comitê de Ética sob o nº 3.138.116, de 8 de fevereiro de 2019. Todos os participantes receberam um termo de livre consentimento, pelo qual foram esclarecidos acerca dos objetivos, da garantia de confidencialidade

e das providências a serem tomadas em caso de imprevistos ou desconfortos.

Participantes

Participaram do estudo 26 funcionários, escolhidos por conveniência pelo departamento de recursos humanos das duas organizações, sendo 34,62% do sexo masculino e 65,39% do feminino. Vale frisar que 46,15% dos entrevistados ocupavam cargos de liderança e que 57% possuíam graduação e/ou cursos de

pós-graduação completos. Como critério para a participação, os respondentes deveriam ter mais de 18 anos e contrato formal de trabalho com a organização estudada. Em comum acordo com os departamentos de recursos humanos, foram excluídos da pesquisa os estagiários e prestadores de serviços terceirizados, por serem considerados colaboradores temporários, sem vínculo empregatício com as empresas.

A Tabela 1 apresenta os dados demográficos dos participantes.

Tabela 1

Dados sociodemográficos (N=26).

Variável demográfica	Descrição	N	%
Sexo	Masculino	9	34,62
	Feminino	17	65,39
Hierarquia	Ocupa cargo de liderança	12	46,15
	Não ocupa cargo de liderança	14	53,85
Idade	21 a 30 anos	11	42,31
	31 a 40 anos	9	34,62
	41 a 50 anos	6	23,08
Grau de escolaridade	Ensino médio	9	34,62
	Superior incompleto	2	7,69
	Superior completo	6	23,08
	Pós-graduação completa	9	34,62
	Até 1 ano	9	34,62
Tempo na organização	2 a 5 anos	11	42,31
	6 a 10 anos	2	7,69
	11 a 15 anos	1	3,85
	16 a 20 anos	1	3,85
	Acima de 20 anos	2	7,69

Nota. Destaque para cargos de lideranças – 46,15%.

Procedimentos

As entrevistas foram realizadas por meio de videoconferência, de 1º a 14 de outubro de 2020, com duração média de 25 minutos. As perguntas basearam-se nas referências extraídas da literatura, tanto para o PsyCap e seus elementos formadores (Bandura, 1997; Luthans et al., 2007; Masten, 2007; Seligman,

1998; Silva & Farsen, 2018; Snyder, 2000) como para a proatividade (Bento & Silva, 2018; Crant & Bateman, 2000; Kamia & Porto, 2009). Ao todo, foram formuladas 20 questões e, ao final, os entrevistados puderam contribuir espontaneamente com informações complementares. As questões elaboradas encontram-se no Anexo 1.

No início do procedimento, os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e que as entrevistas seriam gravadas e transcritas. Em seguida, foram coletados os dados sociodemográficos: sexo, hierarquia, idade, grau de escolaridade e tempo na organização. Os participantes foram orientados que não se tratava de uma prova acadêmica e sim de uma coleta de visão pessoal sobre o assunto abordado, e que poderiam solicitar esclarecimentos em caso de dúvidas. As entrevistas foram transcritas à medida que eram realizadas. Essas providências evitam distanciamento pelo tempo e consequente dificuldade em interpretar particularidades (Wilkinson & Birmingham, 2003). Para a análise dos dados, os discursos foram agrupados por questão: reuniram-se todas as respostas para a questão de número 1 e assim sucessivamente até a última questão do estudo, a 20. Os dados foram analisados e comparados com o intuito de buscar as semelhanças, diferenças e complementaridades entre o construto da proatividade e os componentes do PsyCap. Por fim, mediante discussão das principais descobertas evidenciadas no estudo, estabeleceram-se conexões com a literatura.

Apresentação dos resultados

Como enfatizado nas seções anteriores, este estudo buscou explicitar a visão dos funcionários de duas empresas brasileiras acerca do PsyCap e da proatividade. Procurou-se verificar se os participantes conheciam os termos, suas definições, as práticas no cotidiano organizacional, os determinantes e as possíveis relações entre o PsyCap e a proatividade.

O conhecimento dos respondentes sobre o PsyCap

A primeira indagação do estudo almejou investigar qual o entendimento dos respondentes sobre o PsyCap. Do total dos pesquisados, 69% responderam que ainda não tinham ouvido falar em capital psicológico, enquanto 31% afirmaram ter ideia do que seria esse recurso. A transcrição de alguns discursos ilustra tal compreensão: “É um ativo, uma coisa que a gente tem e difícil de mensurar. Uma carga que todas as pessoas trazem de suas crenças, criação, cultura” (Resp. 1); “Não é uma palavra estranha, mas o conceito é novo” (Resp. 3); “Já ouvi. Saber lidar com as objeções, ser resiliente, em momentos como esse da pandemia” (Resp. 5); “Já ouvi falar em gestão positiva, não estou assimilando o termo” (Resp. 6).

Nota-se que, em um dos relatos, o PsyCap é percebido como palavra não “estranha” no contexto organizacional. Outro participante afirmou “*ter ouvido falar*” em gestão positiva, mas que não conseguia associar gestão positiva ao PsyCap. Em outro relato, o PsyCap é entendido como um ativo difícil de mensurar, produto da construção social por meio de crenças, aprendizados familiares e influências do contexto cultural – esse aspecto se refere à autoeficácia, um componente do PsyCap. Além disso, um dos pesquisados fez menção ao componente resiliência, considerando-a importante no momento de grande aflição em decorrência da pandemia de covid-19, e outro relacionou o PsyCap à obtenção de resultados direcionados ao bem-estar psicológico de todos os envolvidos. Em síntese, algumas vinculações foram estabelecidas, mas apenas uma minoria se aproximou das definições dos componentes do PsyCap, definidas na literatura como virtudes positivas (Luthans et al., 2007).

O conhecimento dos respondentes sobre autoeficácia

Ao serem questionados sobre o que entendiam por autoeficácia, 61% dos participantes revelaram não conhecer o termo. Os outros 39% dos entrevistados procuraram defini-lo, porém esboçaram uma ideia vaga sobre o seu significado, como se vê nas transcrições: “... *pelo nome, autoanálise, eficácia da minha ação*” (Resp. 1); “*Já ouvi falar, é uma coisa minha ... aquilo que gero de entrega*” (Resp. 4); “*Se autogerenciar, tocar o barco sozinho sem gestor por perto*” (Resp. 12); “*Acho que é ser auto-eficaz, automotivado, sem precisar de alguém ficar te puxando, você sozinho criar o que você deseja*” (Resp. 16).

Pode-se observar que os entrevistados apresentaram uma ideia vaga sobre autoeficácia, demonstrando desconhecimento do conceito tal qual é encontrado na literatura. No entanto, mesmo sem corresponderem à literatura na íntegra, alguns indícios certamente remeteram ao termo, como a presença da autoconfiança e da autonomia – “*liberdade e sem gestor por perto*” –, da independência – “*tocar o barco sozinho*”, – e da automotivação. Para além da visão pessoal dos entrevistados, outras questões foram dirigidas considerando o conceito de autoeficácia presente na literatura: a percepção de crenças nas capacidades individuais (Bandura, 1997).

Nesse quesito, os participantes foram questionados sobre o que sentiam quando se julgavam capazes

ou incapazes de executar suas tarefas. Quando se julgavam capazes, apontaram consequências positivas: *“Primeiro de tudo feliz ... motiva a fazer com capricho e zelo”* (Resp. 1); *“Me sinto recompensada, realizada”* (Resp. 3); *“Fico bem satisfeita, tive hoje um feedback e me disseram que superei todas as expectativas, então é um bom sentimento”* (Resp. 4); *“Motivada, quando vem um desafio me sinto motivada a buscar”* (Resp. 6); *“Satisfeita, feliz, orgulhosa”* (Resp. 16); *“Me sinto feliz, prazer quando realizo, autoestima fica elevada”* (Resp. 19).

Diante da percepção da plenitude e da consciência de suas capacidades, os pesquisados expressaram com mais frequência sentimentos de felicidade, satisfação, motivação, realização profissional, alegria, autoestima, entusiasmo e prazer. Ficou evidente em suas falas que se sentir capaz é se sentir recompensado, satisfeito e realizado. Quando questionados sobre seus sentimentos perante a percepção de incapacidade, os participantes elencaram sentimentos opostos aos percebidos quando se sentiam plenos em suas capacidades. Contudo, sentir-se incapaz também teve um enfoque positivo, traduzindo-se em um motivo para buscar a capacitação: *“... procuro não me desestabilizar e demonstrar fraquezas ... quando não sei, vou correr atrás ... sou curiosa e busco”* (Resp. 1); *“Quando não consigo, me sinto ‘burra’ e frustrada”* (Resp. 2); *“... dá uma certa insegurança, mas seguida de desafio”* (Resp. 6); *“Me sinto impulsionada para me tornar capaz”* (Resp. 12); *“Fico triste, bate um desânimo, um baixo astral”* (Resp. 19).

Os relatos sinalizam que, para os entrevistados, sentir-se incapaz pode tanto gerar frustração, tristeza, paralisia e procrastinação, quanto despertar aspectos ligados ao autodesenvolvimento, como curiosidade, busca constante e autocobrança para aprimorar conhecimentos e capacitação. Nesse contexto, os pesquisados foram convidados a discorrer sobre como desenvolviam suas capacidades, ou seja, procurou-se identificar possíveis determinantes de autoeficácia. A maior parte das respostas se concentrou na busca pelo conhecimento impulsionada pela curiosidade: *“Como sou curiosa, sempre busco e sempre estudei, me inspiro em algumas pessoas”* (Resp. 1); *“Eu pesquiso bastante ... pesquiso na internet, sempre à procura de conhecimento”* (Resp. 2); *“Eu estudo, busco conhecimento teórico e tento ver pessoas que são capazes ... para pedir ajuda para aquela pessoa”* (Resp. 7); *“Eu costumo ler bastante blogs da área de marketing”* (Resp. 14).

A aprendizagem, tanto formal como informal, se destacou nesses diálogos. Expressões como *“sempre estudei”*, *“aprender em conjunto”* e *“sempre à procura de conhecimento”* indicam a busca pelo conhecimento como determinante de autoeficácia.

Com esses apontamentos gerais por parte dos pesquisados, o estudo revelou alguns determinantes que podem servir como propulsores da autoeficácia. Destaca-se a aprendizagem de uma forma geral, incluindo recursos tecnológicos (blogs e vídeos ao vivo) e pessoas como inspiração. Além disso, a curiosidade teve papel importante ao impulsionar os indivíduos na busca pelo conhecimento para a superação de limitações, assim como o feedback, considerado pelos indivíduos como um meio para avaliarem sua performance pessoal e obterem informações sobre os resultados e estratégias organizacionais. A liberdade, aliada à autonomia de agir e fazer, foi sublinhada como essencial para a iniciativa pessoal e para o desenvolvimento com excelência das atividades.

O conhecimento dos respondentes sobre a esperança

No que tange à esperança, todos os participantes demonstraram conhecer o termo e seu significado. Do total, 96,15% dos entrevistados consideraram a esperança como a expectativa de dias melhores, e também a associaram à espiritualidade: *“Para mim está mais ligada à espiritualidade ... sou pragmática, tu trabalha, tu estuda e vai evoluindo nisso ... esperança para mim é subjetiva, não vejo relacionada às ações”* (Resp. 1); *“É um sentimento motivador, ver uma luz no fim do túnel ... vai lutar para conseguir os objetivos”* (Resp. 5); *“Eu penso que são perspectivas de dias melhores”* (Resp. 9); *“Ter a fé que vai dar certo”* (Resp. 11); *“Acreditar que alguma coisa vai dar certo lá no futuro”* (Resp. 25).

Nesses discursos, nota-se a subjetividade das respostas e a associação da esperança a expectativa de acontecimentos favoráveis no futuro, espiritualidade e fé em dias melhores. A esperança também foi descrita como um sentimento motivador, combustível para a luta, e ligada a indícios de relação com a felicidade. Também foi relacionada com aspectos fora do ambiente profissional, que antecedem o dia de trabalho. Partindo das definições de esperança encontradas na literatura (Snyder, 2000), nas quais ela está conectada aos objetivos, metas e vias alternativas, os entrevistados foram questionados sobre seus comportamentos perante o insucesso, e como faziam para alcançar seus objetivos.

Algumas respostas apontaram um quadro negativo e que merece atenção, como se vê nas seguintes declarações: “*Fico com muita raiva, mas não externo e não descontro em ninguém*” (Resp. 2); “*Vou tentar encontrar a solução*” (Resp. 4); “*No primeiro momento bate o desespero*” (Resp. 6); “*Eu vejo que sempre existe uma segunda saída*” (Resp. 7); “*Eu paro e penso no que posso fazer, o segredo é não se desesperar*” (Resp. 16).

Algumas reações significativas foram observadas ante o insucesso, que pode ser definido como a esperança não concretizada (desesperança). Primeiro, foram citadas reações extremamente negativas, como “*fico com muita raiva*”, “*desespero*” e “*frustração*”. Em um segundo momento, tomou-se como foco entender as causas do insucesso e meios de sanar adversidades, como buscar ajuda dos superiores, aprender com o mau momento e transformar os obstáculos em algo positivo. Quando indagados sobre como faziam para atingir seus objetivos e metas, as respostas dos participantes revelaram possíveis determinantes para a esperança: “*As minhas motivações ... do porquê que eu trabalho, prever situações fora da curva*” (Resp. 1); “*Luto, luto, luto até o final e não desisto ... analiso todas as possibilidades, as alternativas, os caminhos que devo percorrer*” (Resp. 5); “*Acho que persistência, muita persistência*” (Resp. 6); “*Eu procuro pesquisar, estudar e ir achando meu caminho*” (Resp. 8); “*Eu vou atrás de tudo que eu puder ... não fico esperando, se eu posso me virar sozinha eu vou atrás*” (Resp. 13); “*Tento correr atrás para conquistar, não fico parada*” (Resp. 21).

Alguns trechos das falas, como “*do porquê que eu trabalho*”, indicaram que o sentido da ação é relevante no contexto da esperança. Foi evidenciada a importância de “*prever situações fora da curva*”, planejar e se policiar durante a caminhada, e a presença da persistência – “*luto, luto, luto até o final*” – e da estratégia – “*analiso todas as possibilidades*” e “*espero o momento certo*” – na busca por caminhos alternativos. Foi constante nos diálogos o vínculo entre as metas e objetivos, envolvendo pessoas, conversas, incentivos e ajuda para cumprir a missão, e o feedback.

Ao analisar de forma geral os depoimentos sobre a esperança, foi entendido que é um conceito pouco deliberado, quase sem vínculo com as ações e o pragmatismo organizacional, e ligado às expectativas. Entretanto, aplicadas as definições encontradas na literatura, que abrangem metas e objetivos, as respostas remeteram a um conceito mais dinâmico e deliberado de esperança.

O conhecimento dos respondentes sobre otimismo

De forma idêntica à esperança, todos os entrevistados conheciam o termo otimismo e 88% responderam que ser otimista é ver o lado bom das coisas, reconhecer os obstáculos mas acreditar que estes são transponíveis e com reais possibilidades de sucesso. Na sequência, apresentam-se alguns depoimentos que representam a visão dos participantes sobre o otimismo: “*O otimismo caminha muito com a resiliência ... não dá para fingir que tudo vai funcionar 100% e aí o tombo é muito mais alto*” (Resp. 1); “*Que tudo vai dar certo, envolve a esperança*” (Resp. 2); “*A gente deve ser otimista sempre, mas não usar o otimismo como uma desculpa para algumas coisas que não deram certo*” (Resp. 3); “*Uma pessoa que vibra sempre no positivo*” (Resp. 8); “*Otimismo é algo que te impulsiona, que te motiva*” (Resp. 15).

Para o respondentes, ser otimista seria “*vibrar no positivo*”, confiar que tudo vai melhorar, ter a expectativa de que algo bom pode acontecer. O otimismo foi correlacionado pelos respondentes à esperança e à resiliência – “*O otimismo caminha muito com a resiliência*” – na superação das dificuldades, como algo que impulsiona e motiva. Foi enfatizado por eles que ter otimismo não é viver de ilusão, tampouco ter um olhar ingênuo; em vez disso, relacionaram-no a reconhecer a realidade sem ser pessimista. O otimismo também foi referido como um estado dinâmico “*que te impulsiona, que te motiva*”, no qual “*quando algo [dá] errado e [é] dramático, a gente tira aprendizado disso e bora para frente*”.

Com base nessas premissas sobre otimismo ligadas às expectativas e à iminência de acontecimentos positivos associados ao mérito individual (Seligman, 1998), algumas indagações foram formuladas visando identificar quais consequências desses estados otimistas seriam apontadas pelos respondentes, exemplificadas nas seguintes falas: “*Fico muito feliz, procuro desempenhar mais ainda para receber essa mudança*” (Resp. 2); “*Fico muito empolgada, mega, ultra empolgada*” (Resp. 3); “*Com alegria, essa energia contamina*” (Resp. 7); “*Eu fico muito entusiasmada, eu gosto muito de mudanças*” (Resp. 10); “*Eu fico feliz, mas não crio tantas expectativas*” (Resp. 17). Como pode ser observado, estar otimista equivale a se sentir feliz, empolgado e eufórico. É uma energia contagiante – “*essa energia contamina*”. Por outro lado, reflexões como “*não é adequado gerar muitas expectativas para evitar decepções no futuro*” e “*racional, com pé no chão*” indicam que alguns

entrevistados consideraram que é necessário ter cautela e assumir um estado otimista, porém não ingênuo.

Além desses relatos, buscou-se investigar como os participantes cultivavam pensamentos positivos, ou seja, detectar possíveis determinantes de otimismo. Algumas transcrições revelaram o modo de pensar: “A religião, a fé que não deixa a gente cair, a fé primeiro” (Resp. 2); “Minha forma maior de cultivar está em minha crença religiosa ... por meio da arte, da educação e da família” (Resp. 3); “Não penso muito nisso, viajando, tento ficar focada no presente” (Resp. 4); “Tudo eu tenho uma segunda visão, busco ver o lado bom” (Resp. 7); “Procuro aprender a cada dia, cada dia aprender se dedicar” (Resp. 18); “Me policio bastante, procuro ser positivo ... estou sempre estudando alguma coisa” (Resp. 11).

Na visão dos entrevistados, o otimismo pode ser despertado por meio da aprendizagem, da religiosidade, da fé e da gratidão. O reconhecimento foi outro fator citado como promotor do conceito: “quando você vê algum reconhecimento, você fica mais satisfeito”, bem como as ações sociais, como ajudar as pessoas: “esse propósito de ajudar alguém me motiva” e “fazer o bem para as pessoas é um jeito de cultivar a positividade”.

A presença da religiosidade, o papel da aprendizagem, o reconhecimento e o apoio da família foram citados como impulsionadores de quadros otimistas. Assim, mesmo que o otimismo seja pautado em perspectivas e expectativas, na ótica dos entrevistados, não foi considerado um componente passivo, e sim detentor de um certo grau de dinamismo em direção ao futuro.

O conhecimento dos respondentes sobre resiliência

Ao se abordar a resiliência, 58% dos entrevistados conheciam o termo e conseguiram defini-lo. Eles associaram-na à capacidade humana de superar obstáculos, se adaptar e enfrentar situações de alta complexidade: “Capacidade de tu passar por situações nem sempre positivas, mas de uma maneira equilibrada” (Resp. 1); “Resiliência é se adaptar ao novo normal ... e conseguir se adaptar às mudanças” (Resp. 5); “... entendo como algo necessário, mas tem o limite, a gente não pode ser resiliente o resto da vida” (Resp. 6); “Palavra famosa. A cada hora que leio eu vejo um significado diferente ... tenho conflito em definir resiliência e empatia” (Resp. 14).

A partir desses diálogos, nota-se que a resiliência foi relacionada à adaptação positiva – “*resiliência é se adaptar ao novo normal*” –, assim como à persistência, corroborando o conceito encontrado na literatura (Masten, 2007). Além dessa associação, os participantes também consideraram a resiliência como a habilidade de entender os momentos difíceis e ser capaz de julgá-los e compreender a dor do outro (empatia). Em uma das respostas, um respondente afirmou: “... *cuidar para que esses momentos de dificuldades não se tornem permanentes*”.

Além dessas definições, os participantes foram indagados sobre suas reações em momentos insólitos de dificuldades. Algumas passagens durante as entrevistas apresentam essas reações: “Tenho frustração, procrastino” (Resp. 3); “No primeiro momento fico triste e desmotivada” (Resp. 10); “Primeiro frustrada, ansiosa, e depois eu paro e penso” (Resp. 13); “Respiro fundo, conto até três, às vezes a gente tem vontade de gritar” (Resp. 16); “Quando tenho dificuldade, procuro alguém” (Resp. 22).

A primeira reação às adversidades, na visão dos respondentes, é um sentimento de querer fugir, procrastinar, acompanhado de ansiedade e inquietude. Foram indicados, no entanto, meios para controlar esses quadros dramáticos – “*paro e penso*”, “*respiro fundo e conto até três*” – que evidenciam o tempo como aliado. Os participantes ressaltaram, ainda, a persistência equilibrada, a calma para definir prioridades, o foco na solução e a busca por ajuda: “*procuro alguém*”. Dada a importância desses momentos adversos, os pesquisados foram questionados sobre quais aspectos os fortaleciam para a superação de dificuldades e desafios, na tentativa de identificar determinantes de resiliência: “*Eu preciso me sentir segura*” (Resp. 1); “*O feedback me fortalece*” (Resp. 3); “*A minha família*” (Resp. 7); “*Gosto de ser reconhecida*” (Resp. 8); “*Tenho bastante fé, penso que outras pessoas estão em situação pior*” (Resp. 16); “*A minha vontade de aprender, a necessidade*” (Resp. 20).

Foi evidenciado que, para fortalecer a resiliência, os entrevistados recorrem à confiança pessoal e à busca pelo conhecimento e reconhecimento. O feedback, a família e a religiosidade também foram citados. A consciência de assumir a responsabilidade foi apontada como uma maneira de fomentar a resiliência – “*a consciência e ter a coragem de dizer quando errou*” é um exemplo disso. A gratidão emergiu em alguns trechos, como “*levantar a cabeça, muita gente desempregada, dar valor ao emprego*” (Resp. 22), diálogos que,

além da gratidão, expõem um lado empático e altruísta dos pesquisados.

Dessa forma, há indícios de que diversos atributos constituem os determinantes de resiliência, com destaque para a aprendizagem, os relacionamentos no interior das organizações, a religiosidade, os desafios pessoais e a família. Os pesquisados sentiram-se desafiados em momentos inóspitos, reagindo de modo a transformar as dificuldades em momentos positivos e de oportunidades.

O conhecimento dos respondentes sobre proatividade

Quando abordados sobre a proatividade, apenas um dos 26 participantes não tinha ouvido falar e não conseguiu defini-la. Para os pesquisados, a proatividade consiste em surpreender as pessoas, antecipar-se, não esperar por terceiros e agir, como se verifica nos relatos: *“Já ouvi falar e bastante ... é surpreender as pessoas ... antecipando uma ação”* (Resp. 1); *“Proatividade é quando a pessoa não espera ... é fazer parte da resolução, não ser omissa e não fugir da responsabilidade, assumir a responsabilidade de uma organização, de família”* (Resp. 3); *“Anteceder algo ... estar à frente de algum problema, identificar uma oportunidade e já retê-la”* (Resp. 7); *“Fazer algo que as pessoas ainda estão pensando se vão fazer”* (Resp. 10); *“... as ações que tu toma antes de um problema, tu já se prevenir”* (Resp. 13).

De acordo com as falas dos participantes, proatividade seria a iniciativa do indivíduo em fazer acontecer, *“surpreender as pessoas”*, não ser omissa ou passiva. Outros discursos – *“é não achar que alguém tem que fazer por ti”* (Resp. 5) e *“sou responsável pelo meu setor, então eu tenho que ser exemplo para as outras pessoas”* (Resp. 16) – frisaram o papel da responsabilidade. Algumas falas indicaram que a proatividade pode ser aprendida: *“... tento exercitar todo dia, eu aprendi muito com a minha esposa, ela é muito proativa, antecipar as necessidades”* (Resp. 15). Esse último relato é importante quando se pensa no desenvolvimento dessas virtudes positivas.

Logo após, os participantes foram indagados sobre as motivações pessoais que fomentavam suas iniciativas no ambiente de trabalho, em consonância com as definições sobre a proatividade presentes na literatura (Crant & Bateman, 2000). Alguns depoimentos seguiram nessa direção: *“Sempre fui proativa, é meu mesmo, da minha personalidade”* (Resp. 2); *“Dinheiro, a meta ajuda bastante, a possibilidade de crescimento,*

de aprendizado” (Resp. 6); *“Liberdade, quando tu tem liberdade, tu consegue ser mais proativo... ter medo de fazer algo errado poda muito a proatividade”* (Resp. 7); *“Acho que a autonomia, se você não sabe muito bem até onde você pode chegar, você não vai conseguir ser muito proativa”* (Resp. 12); *“Acho que quando depositam confiança em mim”* (Resp. 14).

De acordo com esses discursos, a proatividade pode ser um atributo da personalidade, uma característica que pode ser evidenciada por meio de fatores como o dinheiro, as possibilidades de crescimento, as oportunidades de aprendizagem e a liberdade. Outros relatos ressaltaram os desafios, a definição de metas, as mudanças e as novidades constantes. As possibilidades de crescimento na carreira e autonomia também foram destaques na visão dos pesquisados.

Os respondentes também foram perguntados sobre suas posturas para a prevenção de problemas no ambiente de trabalho, sendo alguns trechos bastante representativos: *“Nada, estou vivendo um dia atrás do outro”* (Resp. 1); *“Treinar bem a minha equipe, sempre buscando novos mercados”* (Resp. 5); *“Definir o limite das atividades, em que começa e termina”* (Resp. 12); *“Eu procuro conversar bastante, pedir para as pessoas terem mais iniciativas”* (Resp. 16); *“A comunicação é sempre importante”* (Resp. 25).

As respostas compreenderam ações antecipatórias, definição clara de metas, treinamentos, busca por alternativas e conhecimento. A maioria dos pesquisados mencionou a importância da definição dos papéis de cada profissional, a comunicação e o feedback para diminuir a distância entre interlocutores. Emergiram também aspectos negativos dessas iniciativas que pautam a proatividade, tendo dois respondentes alertado: *“... nem sempre a Proatividade é bem-vinda pelas outras pessoas, elas podem se sentir invadidas”* (Resp. 12) e *“... às vezes a Proatividade não é a expectativa do outro”* (Resp. 6). Diante desses discursos, têm-se importantes revelações sobre fatores que podem ser determinantes da proatividade e impactar significativamente seu desenvolvimento.

Desse modo, diversos aspectos foram evidenciados como possíveis fontes de proatividade, sendo que alguns deles apareceram de maneira mais discreta e outros mais frequentemente, como a aprendizagem, a curiosidade e o feedback, que podem ser considerados molas propulsoras de proatividade. Vale salientar que grande parte desses possíveis determinantes de proatividade também figuraram como fontes

de PsyCap. No entanto, alguns aspectos apareceram somente associados à proatividade, como antecipações de ações, foco nas mudanças, intencionalidade, capacidade percebida por terceiros e oposição ao passivo ou meramente reativo.

Discussão dos resultados

Conforme mencionado nas seções anteriores, este estudo teve por finalidade identificar determinantes da proatividade e do PsyCap, bem como possíveis relações entre os dois construtos. Ao submeter o PsyCap ao público pesquisado, notaram-se dificuldades em defini-lo; todavia, mesmo com uma visão superficial, o construto foi associado à gestão positiva e considerado um ativo oriundo das crenças e experiências de vida. Em relação aos componentes do PsyCap (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência), os respondentes demonstraram um pouco mais de domínio, corroborando parcialmente a literatura e os indícios de relações entre o PsyCap e a proatividade.

A autoeficácia foi o componente menos familiar aos respondentes. Obtiveram-se respostas voltadas à autonomia e à independência distantes das definições encontradas na literatura, ou seja, as crenças percebidas pelos indivíduos acerca de suas capacidades (Bandura, 1997; Silva & Farsen, 2018). Mesmo sem corroborar o conceito, os entrevistados apontaram que, quando se sentem plenos de suas capacidades, afloram sentimentos positivos como alegria, autoestima elevada, entusiasmo e felicidade. Esses aspectos positivos relatados vão ao encontro de preceitos discutidos na literatura sobre a proatividade, como nos estudos de Verzat et al. (2017), em que a alegria, o entusiasmo e o prazer reforçam atitudes proativas. Por outro vértice, os pesquisados expuseram aspectos negativos quando não se sentem capazes, como frustração, tristeza e paralisia.

Ao mesmo tempo, esses aspectos negativos foram considerados molas propulsoras para o autodesenvolvimento e a autocobrança, uma vez que o reconhecimento de suas limitações faz com que os indivíduos aprimorem seus conhecimentos e busquem a aprendizagem continuada, tanto formal (Kostal & Wiernik, 2017) como informal, por meio da cultura organizacional e das lideranças (Baker & Pifer, 2015; Kostal & Wiernik, 2017; Shin & Jeung, 2019; Sweetman & Luthans, 2010). Assim, os níveis baixos de autoeficácia podem desencadear atitudes proativas, mobilizar outros recursos psicológicos como a esperança, o otimismo e a resiliência e desafiar

o status quo (Bandura, 1986; Bento, 2020; Chen, 2013; Crant & Bateman, 2000; Silva & Farsen, 2018).

No que tange à esperança, os participantes não a associaram a objetivos ou vias alternativas (Snyder, 2002), ou seja, não a relacionaram à intenção de agir nem às demais práticas das rotinas organizacionais. No entanto, ela foi associada ao otimismo e à resiliência, essa última citada como condição para a existência da esperança. Esses resultados reforçam o estudo de Santos et al. (2019), que descreveram os mesmos tons nos discursos ao revelarem que os princípios basilares da esperança são as boas perspectivas, as expectativas e a fé. Snyder (2002) acrescenta que a esperança não se trata de um novo conceito e envolve componentes motivacionais, emocionais e cognitivos. A esse respeito, um ponto a ser observado é o fato deste estudo ter sido realizado em empresas brasileiras, imerso, portanto, na cultura deste país. O mesmo significado foi encontrado na cultura portuguesa (Santos et al., 2019), o que leva a crer que o conceito de esperança, em outras culturas, pode apresentar significados diferentes.

Quanto ao otimismo, os respondentes ratificaram as fronteiras tênues destacadas na literatura dos componentes do PsyCap (Luthans et al., 2007; Silva & Farsen, 2018), associando-o à esperança e à resiliência. Para os pesquisados, o otimismo é uma vibração positiva, estar feliz, com empolgação e euforia. Foram apontadas fontes preciosas de otimismo, que pode ser fomentado por meio da espiritualidade, da fé, da gratidão e da aprendizagem. Esses resultados corroboram estudos anteriores: o otimismo foi associado às perspectivas e expectativas de resultados positivos (Santos et al., 2019; Scheier, Carver, & Bridges, 2001; Silva & Farsen, 2018) e ao entusiasmo (Carver, Scheier, & Segerstrom, 2010; Seligman, 1998).

No que se refere à resiliência, as definições dos pesquisados corresponderam à literatura, que a define como a capacidade de êxito perante adversidades (Masten, 2007; Silva & Farsen, 2018). Além da necessidade de ser resiliente, os respondentes alertaram medidas preventivas a fim de evitar a necessidade de reação constante às adversidades, uma menção clara aos preceitos proativos. Isso faz pensar no papel que a proatividade pode ocupar no contexto da resiliência, visto que o foco na antecipação e prevenção de adversidades para reduzir o nível de estresse e os insucessos pode ser fundamental (Bento, 2020). Levene (2015) esclarece que a resiliência pode ser potencializada e reorientada de atitudes reativas para forças

humanas voltadas para atitudes *proativas*. Outros fatores importantes mencionados no campo da resiliência foram a persistência e a adaptação às mudanças, ambas associadas, também, à proatividade (Bento, 2020; Parker, Williams, & Turner, 2006).

Com base na visão geral dos participantes, este estudo demonstrou que pairam dúvidas sobre as definições do PsyCap e seus componentes. Há fragilidades para determinar se esses elementos são estados ou traços de personalidade (Luthans et al., 2007), pois são maleáveis, mas até certo ponto estáveis (Peterson et al., 2011). Um exemplo disso é a resiliência, que foi estudada como traço de personalidade (Kuntz, Näswall, & Malinen, 2016).

A proatividade foi considerada pelos respondentes como um papel ativo do ser humano, de não esperar por terceiros e se antecipar aos eventos, com ações autoiniciadas em busca de autonomia (Bento, 2020; Crant & Bateman, 2000) – são atitudes que extrapolam as obrigações preestabelecidas (atividade extra-papel) e desafiam o status quo com vistas à gestão de carreira e rumo ao futuro (Frese & Fay, 2001; Grant & Ashford, 2008; Parker et al., 2006). Ressalta-se que vários estudos evidenciaram a flexibilidade da proatividade, que pode ser aprendida e desenvolvida (Kyrö et al., 2008; Parker & Liao, 2016; Verzat et al., 2017).

Assim, ao analisar a proatividade, os atuais componentes do PsyCap e outros construtos/conceitos que possam integrar o capital psicológico, o mais relevante seria a flexibilidade, ou o quão suscetível um conceito ou construto estaria de ser desenvolvido. Sob esse prisma, ser semelhante a um estado ou a um traço de personalidade talvez não seja o ponto central do debate sobre essas forças psicológicas, e sim a capacidade e possibilidade de serem desenvolvidas e aprendidas. Conforme os estudos de Peterson et al. (2011), essa ordem superior do PsyCap, além dos preceitos da psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2001), é baseada em teorias como a da motivação no trabalho (Stajkovic, 2006), de agência (Bandura, 2008) e social cognitiva (Bandura, 1997). Embora tenham bases teóricas semelhantes, os componentes do capital psicológico apresentam diferenças entre si. A autoeficácia, por exemplo, extraída da teoria social cognitiva (Bandura, 1997), é traduzida como a confiança e as crenças percebidas pelos indivíduos em suas capacidades. No entanto, ao se considerar apenas essa definição, abarca-se parcialmente o papel de agência do ser humano apontado por Bandura (2008).

Dessa forma, apesar de possuir berço na teoria social cognitiva, não se observa na autoeficácia esse cunho agêntico acentuado, pois é menos deliberado, mesmo caso dos demais componentes do PsyCap. Nesse sentido, a proatividade está mais próxima da teoria de agência de Bandura (2008), alicerçada por quatro pilares fundamentais: a intencionalidade, a antecipação, a autorreflexão e a autorreatividade. Segundo Peterson et al. (2011), a intencionalidade do papel de agência serve de mecanismo subjacente para compreender o impacto do PsyCap no desempenho. A intencionalidade faz com que os indivíduos ajam proativamente em direção às metas e invistam recursos psicológicos para aumentar seus níveis de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. Por essa razão, é provável que os aspectos apontados por Peterson et al. (2011) sobre a agência humana (Bandura, 2008) não sejam apenas mecanismos tácitos de compreensão da influência do PsyCap sobre o desempenho, mas uma contribuição ativa e presente que pode ser a causa de um capital psicológico mais elevado. Nessa mesma corrente, os estudos de Lima, Nassif e Garçon (2020) elucidaram que o papel de agência poderia ser agregado ao PsyCap e enriquecê-lo. O estudo de Chen (2013) forneceu outra contribuição importante ao mostrar que os comportamentos proativos de carreira têm o potencial de ampliar os níveis de PsyCap, que podem ser fontes geradoras de proatividade, existindo um impacto recíproco.

A partir da concepção de que o PsyCap é resultante da sinergia da interação entre seus componentes e da existência limitada de evidência dos aspectos agênticos em sua definição, conclui-se que conjugar os atributos do PsyCap com outras forças psicológicas pode potencializar seus impactos. Ao se analisar o capital psicológico neste estudo empírico, foi notória a ausência de debate nas rotinas organizacionais em torno dos seus componentes, em especial sobre a esperança e o otimismo, ao passo que a resiliência é um conceito mais presente nas práticas organizacionais, considerada uma reação a momentos inóspitos, assim como a autoeficácia. Levene (2015) alertou que, para potencializar a resiliência, seria importante reorientar as virtudes humanas para atitudes proativas e não reativas.

No que concerne ao otimismo, este aparentemente está mais afastado da proatividade do que os outros componentes do PsyCap. A proatividade traz, em sua definição, a oposição ao passivo e ao meramente reativo

(Bento & Silva, 2018; Parker & Liao, 2016). Indivíduos considerados proativos não esperam, e sim destacam-se por sua capacidade de agir, procuram assumir a responsabilidade e o controle (Grant & Ashford, 2008). Os estudos de Madrid et al. (2017) apontaram que o otimismo não contribuiu substancialmente para a proatividade, o que, de certa forma, pode ratificar esse afastamento entre os dois. Algumas definições de otimismo o associam à espera de bons acontecimentos e a expectativas, sendo ligado a fatores externos, pouco controláveis e alheios às atitudes individuais (Lopez & Snyder, 2009; Santos et al., 2019). Portanto, sem negar a dinamicidade do otimismo presente nos estudos de Seligman (1998), uma faceta dele se aproxima do passivo e menos deliberado. Neste caso, estaria menos alinhado à proatividade (Parker & Liao, 2016).

Já o modelo teórico da esperança vai ao encontro da definição de metas, da motivação por meio de recursos cognitivos com o objetivo de empreender mudanças de rota perante adversidades (Lopez & Snyder, 2009; Santos et al., 2019), bem como ajuda a explicar a proatividade (Madrid et al., 2017). Nesse caso, as alternâncias de rotas ao longo do caminho pode ser uma reação circunstancial; por outro lado,

pode ser fonte de motivação e força de vontade que levarão a ações individuais visando a realização do almejado (Lopez & Snyder, 2009). No tocante à proatividade, esta se apoia no papel de agência defendido por Bandura (2008): envolve intencionalidade e antecipação mediante comportamentos deliberados, foco em mudanças e prevenção de problemas futuros. Destarte, e com base nos resultados deste estudo, procurou-se distribuir em uma escala os componentes do PsyCap em relação à proatividade, partindo-se da natureza passiva, de menor intensidade, passando pelas ações reativas até o proativo deliberado, de maior intensidade, como ilustra a Figura 1.

Assim como é custoso definir as fronteiras dos componentes do Psycap, consideradas tênues, é difícil classificá-los, haja vista que não há unanimidade na literatura. Há indicativos que esses componentes se manifestam de forma menos deliberada e intencional do que na proatividade. As exceções talvez se concentrem na autoeficácia e esperança, pois ambas, apesar de não contemplarem na totalidade o papel de agência defendido por Bandura (2008), possuem berço agêntico e parecem potencializar a proatividade (Bento & Silva, 2018; Madrid et al., 2017).

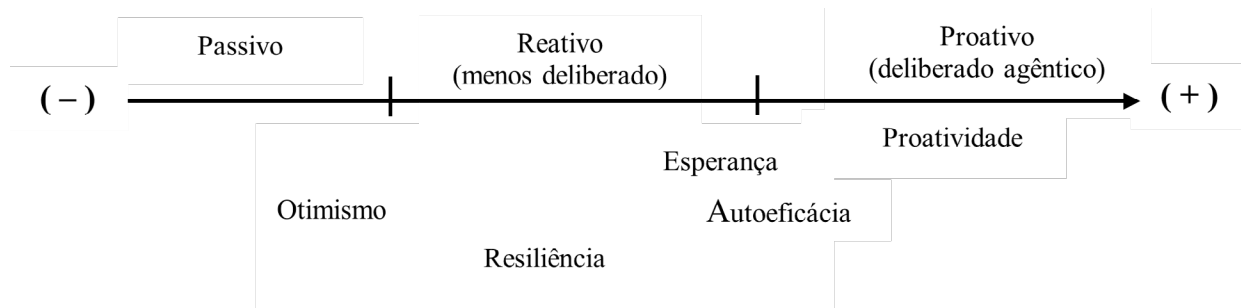


Figura 1
Classificação dos componentes do PsyCap em relação à Proatividade.

Nota. Escala crescente do passivo ao proativo.

Como demonstrado neste estudo, a proatividade, assim como o PsyCap, tem características flexíveis, ou seja, mesmo com indícios de características estáveis, diversos estudos mostraram que ela pode ser aprendida e desenvolvida (Kyrö et al., 2008; Parker & Liao,

2016; Verzat et al., 2017). Ademais, a proatividade é um construto com escalas validadas (Kamia & Porto, 2009) que permitem mensurá-la e avaliá-la em relação aos resultados, que podem contribuir para enriquecer o PsyCap.

Considerações finais

Este estudo evidenciou que os entrevistados tiveram dificuldades em entender e relacionar o PsyCap às práticas organizacionais. A proatividade, por sua vez, aparentou ser mais conhecida e familiar nas organizações pesquisadas. Uma justificativa para isso pode ser o trabalho que vem sendo feito sobre a proatividade em outras áreas das ciências sociais, como administração e marketing. Constatou-se, ainda, que alguns aspectos podem ser considerados determinantes e preciosas fontes geradoras de proatividade e PsyCap, com destaque para a aprendizagem, o feedback, a persistência, a curiosidade, os desafios, entre outros, que podem ser úteis no desenvolvimento dessas características psicológicas.

Alguns consequentes positivos da proatividade e do PsyCap merecem destaque, como a euforia, a alegria, a realização, o entusiasmo, o engajamento e a gratidão, que podem ser aliados no combate ao estresse, problemas psicossociais e baixo desempenho. Assinalou-se também que a ausência de proatividade e níveis baixos de PsyCap podem desencadear reações extremamente negativas, como indignação, tristeza, procrastinação, paralisação, desequilíbrio e frustração, bem como ser a causa de baixa produtividade e desequilíbrio da saúde psicológica. Por outro lado, nota-se a importância desses aspectos negativos no contexto da positividade, pois quadros dramáticos podem provocar reações em direção à superação das adversidades, servindo como motivação para o desenvolvimento de recursos positivos.

Há consenso na literatura de que o capital psicológico e a proatividade têm impactos nos resultados e no bem-estar dos funcionários e na qualidade dos ambientes organizacionais. Em vista disso, desenvolver esses recursos psicológicos talvez seja um dos grandes desafios da psicologia positiva. Neste estudo, revelaram-se vários conceitos e construtos que podem auxiliar o desenvolvimento desses recursos pessoais. Foi evidenciado que a proatividade não é um traço rígido, visto que alguns estudos mostraram sua flexibilidade e que é passível de ser aprendida em direção

ao desempenho organizacional. Além disso, ela poderia preencher lacunas do PsyCap referentes a atributos não observados, como os dois pilares fundamentais da teoria de agência humana (antecipação e intencionalidade) não citados explicitamente no âmbito do capital psicológico. Dessa forma, ampliar os estudos sobre a proatividade pode ratificá-la como uma força psicológica positiva a integrar a ordem superior do PsyCap e sinergicamente potencializar seus benefícios.

Esses resultados sugerem que múltiplos aspectos podem ser determinantes do PsyCap e da proatividade, com destaque para a aprendizagem formal e informal e a liderança. Assim, considera-se importante incentivar a aprendizagem continuada para os funcionários e atentar-se às relações cotidianas dentro das organizações, fontes preciosas de desenvolvimento. Recomenda-se, ainda, que as empresas elaborem políticas internas para o desenvolvimento conjunto da proatividade e do PsyCap, haja vista que a proatividade está mais inserida no pragmatismo organizacional e pode contribuir para um maior interesse por parte dos funcionários, das organizações e do mercado como um todo, ao contrário dos outros componentes do PsyCap, que são menos lembrados no cotidiano.

Para estudos futuros, indicam-se investigações longitudinais em outras organizações de segmentos variados e em outros países, principalmente para confrontar as definições desses conceitos em diferentes culturas. Sugerem-se, também, estudos sobre a dinamicidade das dimensões do PsyCap, uma vez que há indícios de passividade e associações reduzidas às práticas organizacionais. Por fim, recomenda-se estudos sobre outros construtos, como a proatividade, que possam enriquecer o capital psicológico com novos componentes.

Este estudo ocorreu em duas organizações pertencentes ao mesmo parque tecnológico. Talvez, se tivesse abrangido mais empresas e em outros polos industriais, poderiam ser obtidos resultados mais diversificados. Acrescenta-se que a pandemia de covid-19 não permitiu entrevistas presenciais, tendo sido feitas por videoconferência, o que pode ter ocultado e impactado a riqueza de alguns dados.

Referências

- Baker, V. L., & Pifer, M. J. (2015). Antecedents and outcomes: Theories of fit and the study of doctoral education. *Studies in Higher Education*, 40(2), 296-310. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.823936>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. In S. J. Lopez (Ed.), *Positive psychology: Exploring the best in people. Vol. 1: Discovering human strengths* (pp. 167-196). Greenwood.
- Bento, A. (2020). Comportamentos proativos: Antecipando adversidades. In N. Silva & L. P. Damo (Orgs.), *Vidas que mudaram: Contribuições da psicologia positiva para situações de isolamento e de distanciamento social* (pp. 100-107). Editora da UFSC.
- Bento, A., & Silva, N. (2018). O comportamento proativo: Em foco, o papel ativo das pessoas. In N. Silva & T. C. Farsen (Orgs.), *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: Desenvolvimento, mensuração e gestão* (pp. 183-198). Vetor.
- Biggs, J. B., & Tang, C. (2011). *Teaching for quality learning at university* (4a ed.). McGraw Hill.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 879-889. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.01.006>
- Chen, H. (2013). *The relationship between psychological capital and proactive career behavior of Chinese white collar workers in their early career*. [Paper, Osaka University]. <http://tinyurl.com/bdfkw6eb>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Cormier-MacBurnie, P., Doyle, W., Mombourquette, P., & Young, J. D. (2015). Canadian chefs' workplace learning. *European Journal of Training and Development*, 39(6), 522-537. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2015-0003>
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<63::AID-JOB8>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<63::AID-JOB8>3.0.CO;2-J)
- Druskat, V. U., & Kayes, D. C. (2000). Learning versus performance in short-term project teams. *Small Group Research*, 31(3), 328-353. <https://doi.org/10.1177/104649640003100304>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2012). The impact of team empowerment on proactivity: The moderating roles of leader's emotional intelligence and proactive personality. *Journal of Health Organization and Management*, 26(5), 560-577. <https://doi.org/10.1108/14777261211256918>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 23, pp. 133-187). Elsevier.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- 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, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02470>
- Jore, M. (2012). *Apprenance et proactivité: Elaboration d'instruments de mesure et analyse des liens interattitudinaux* [Tese de doutorado, Universidade Paris Nanterre]. <http://tinyurl.com/2wnb6ye7>
- Kamia, M., & Porto, J. B. (2009). Desenvolvimento e validação da escala de comportamento proativo nas organizações – ECPO. *Avaliação Psicológica*, 8(3), 359-367.
- Kostal, J. W., & Wiernik, B. M. (2017). A meta-analytic investigation of demographic differences in protean, boundaryless, and proactive career orientations. *Career Development International*, 22(5), 520-545. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0139>
- Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>
- Kyrö, P., Seikkula-Leino, J., & Mylläri, J. (2008). *How the dialogue between cognitive, conative and affective constructs in entrepreneurial and enterprising learning process is explicated through concept mapping?* In A. J. Cañas, J. D. Novak, P. Reiska, & M. K. Åhlberg (Eds.), *Concept mapping – Connecting educators. Proceedings of the 3rd International Conference on Concept Mapping* (Vol. 2, pp. 430-437). Tallinn University; Institute for Humans & Machine Cognition; University of Helsinki.

- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Artmed; UFMG.
- Levene, R. A. (2015). *Positive psychology at work: Psychological capital and thriving as pathways to employee engagement* [Dissertação de mestrado, Universidade da Pensilvânia]. Repositório da UPenn. <http://tinyurl.com/mpfvvtz6>
- Lima, L. G., Nassif, V. M. J., & Garçon, M. M. (2020). O poder do capital psicológico: A força das crenças no comportamento empreendedor. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(4), 317-334. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020180226>
- Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (Eds.). (2009). *The Oxford handbook of positive psychology* (2a ed.). Oxford University Press.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Madrid, H. P., Diaz, M. T., Leka, S., Leiva, P. I., & Barros, E. (2017). A finer grained approach to psychological capital and work performance. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 461-477. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9503-z>
- Masten, A. S. (2007). Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises. *Development and Psychopathology*, 19(3), 921-930. <https://doi.org/10.1017/S0954579407000442>
- Parker, S. K., & Liao, J. (2016). Wise proactivity: How to be proactive and wise in building your career. *Organizational Dynamics*, 45(3), 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.007>
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925-939. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.925>
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. (2012, 12 de dezembro) Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos e revoga as Resoluções CNS nos. 196/96, 303/2000 e 404/2008. Conselho Nacional de Saúde. <http://tinyurl.com/yh7xm6yb>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.jiedeen.2018.05.003>
- Santos, N. R., Pais, L., Mónico, L., & Macedo, R. (2019). Capital psicológico: Um estudo sobre o significado das suas dimensões. In L. Mónico, C. Carvalho, D. Dias, & P. Parreira (Orgs.), *Capital psicológico, estratégia e gestão na diversidade das organizações* (pp. 21-48). Escola Superior de Enfermagem de Coimbra; Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra; Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (2001). Optimism, pessimism, and psychological well-being. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp. 189-216). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10385-009>
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-9). Oxford University Press.

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2001). "Positive psychology: An introduction": Reply. *American Psychologist*, 56(1), 89-90. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.1.89>
- Shin, I., & Jeung, C.-W. (2019). Uncovering the turnover intention of proactive employees: The mediating role of work engagement and the moderated mediating role of job autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(5), 1-16. <https://doi.org/10.3390/ijerph16050843>
- Silva, N., & Farsen, T. C. (2018). *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: Desenvolvimento, mensuração e gestão*. Vetor.
- Snyder, C. R. (Ed). (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. Academic Press.
- Snyder, C. R. (2002). Target article: Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01
- Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1208-1224. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1208>
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54-68). Psychology Press.
- Verzat, C., O'Shea, N., & Jore, M. (2017). Teaching proactivity in the entrepreneurial classroom. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(9-10), 975-1013. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1376515>
- Wilkinson, D., & Birmingham, P. (2003). *Using research instruments: A guide for researchers*. Routledge.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Amilton Bento

Doutorando em Psicologia das Organizações e do Trabalho pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – SC. Brasil.

E-mail: benttt0036@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-4447-9853>

Narbal Silva

Pós-doutor em Psicologia Positiva nas Organizações* pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – SC. Brasil.

E-mail: narbal.silva@lwmail.com.br

 <http://orcid.org/0000-0003-2841-3440>

Leonor Pais

Doutora em Psicologia pela Universidade de Coimbra, Coimbra. Portugal.

E-mail: leonorpais@fpce.uc.pt

 <https://orcid.org/0000-0002-2087-5950>

Nuno Rebelo dos Santos

Doutor em Psicologia pela Universidade de Évora, Évora. Portugal.

E-mail: nrs@uevora.pt

 <https://orcid.org/0000-0002-1564-8120>

Endereço para envio de correspondência:

Rod. Br. 101 km 255, Nova Belém. CEP: 88490-000. Paulo Lopes – SC. Brasil.

Recebido 14/12/2021

Reformulado 06/05/2022

Aceito 09/06/2022

Received 12/14/2021

Reformulated 05/06/2022

Accepted 06/09/2022

Recibido 14/12/2021

Reformulado 06/05/2022

Aceptado 09/06/2022

Como citar: Bento, A., Silva, N., Pais, L., Santos, N. R. (2024). Determinantes da Proatividade e do Capital Psicológico: Fatores Individuais e Organizacionais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 44, 1-18. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003259204>

How to cite: Bento, A., Silva, N., Pais, L., Santos, N. R. (2024). Determinants of Proactivity and Psychological Capital: Individual and Organizational Factors. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 44, 1-18. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003259204>

Cómo citar: Bento, A., Silva, N., Pais, L., Santos, N. R. (2024). Determinantes de la Proactividad y del Capital Psicológico: Factores Individuales y Organizacionales. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 44, 1-18. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003259204>

Anexo 1

1. Você já ouviu falar em Capital Psicológico?
2. Você já ouviu falar em Autoeficácia?
3. O que compreende sobre Autoeficácia?
4. Como você se sente ao perceber que é capaz de realizar suas tarefas no trabalho?
5. Como você se sente quando não se sente capaz?
6. Como você desenvolve suas capacidades para o trabalho?
7. O que você compreende por Esperança?
8. O que você faz para alcançar seus objetivos?
9. Caso ocorra um problema durante a execução de suas atividades no trabalho, como você se comporta?
10. O que você compreende por Otimismo?
11. Quando você percebe que coisas boas podem acontecer em seu trabalho, como você se comporta?
12. O que você tem feito para cultivar pensamentos positivos para que coisas boas aconteçam em seu trabalho?
13. Você já ouviu falar em Resiliência?
14. O que você compreende por Resiliência?
15. Como você se comporta diante das dificuldades em seu trabalho?
16. Comente sobre aspectos que fortalecem você e que ajudam na superação de dificuldades.
17. Você já ouviu falar em Proatividade?
18. O que você compreende por Proatividade?
19. Comente sobre fatores que contribuem para que você tenha mais iniciativa no trabalho.
20. O que você tem feito para prevenir problemas no seu ambiente de trabalho?
21. Considerações espontâneas.