

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

FERNANDA BITENCOURT DOS SANTOS

**O PAPEL DA LIDERANÇA
NA PROMOÇÃO DO CAPITAL PSICOLÓGICO:
UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA FEMININA**

PORTO ALEGRE

2019

FERNANDA BITENCOURT DOS SANTOS

**O PAPEL DA LIDERANÇA
NA PROMOÇÃO DO CAPITAL PSICOLÓGICO:
UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA FEMININA**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof.^a Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Coorientador: Prof. Dr. Ricardo Ferreira Vitelli

PORTO ALEGRE

2019

S237p

Santos, Fernanda Bitencourt dos.

O papel da liderança na promoção do Capital Psicológico : uma análise da influência da liderança feminina / por Fernanda Bitencourt dos Santos. – 2019.
133 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2019.

Orientadora: Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.
Coorientador: Dr. Ricardo Ferreira Vitelli.

1. PsyCap. 2. Capital Psicológico. 3. Liderança.
4. Liderança autêntica. 5. Liderança feminina. 6. Mulheres.
I. Título.

CDU: 658.3.013

AGRADECIMENTOS

Foi uma longa jornada até aqui. Caminho percorrido com gratas surpresas, que contribuíram imensamente para o ser humano e a profissional que me orgulho em ser. Sou movida a desafios e, certamente, o Mestrado foi um dos mais gratificantes e transformadores momentos da minha vida.

Agradeço imensamente às minhas filhas, Gabriela e Rafaela, que mesmo tão pequenas entenderam a minha ausência por alguns períodos e, mesmo assim, me incentivaram a continuar. Poder contribuir na formação dos valores de vocês e ter certeza de que isso refletirá no desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária para nós, mulheres, é o que faz meu coração bater mais forte, todos os dias. Gratidão à minha mãe e minha irmã, que tanto me suportaram durante essa trajetória, e que seguem ao meu lado, em todos os momentos. Tenho certeza de que esse momento não seria tão especial sem o cuidado e a torcida de vocês!

Uma das minhas maiores fontes de inspiração, exemplo de mulher, mãe e profissional, Adriana Assis. Me orgulho muito da relação que construímos e tenho você como um exemplo de vida. O apoio que recebi de você foi muito maior do que você imagina. Obrigada por ajudar a transformar a minha vida.

Aos meus orientadores, Professores Doutores Patricia Martins Fagundes Cabral e Ricardo Ferreira Vitelli, meu muito obrigada pela sensibilidade em me acolherem nos momentos mais desafiadores e, mesmo assim, seguirem confiando no nosso projeto.

Professora Doutora Clarissa Cervo, agradeço por ter dispensado tanta atenção durante o seu momento de maternagem. Nossa primeira conversa aconteceu dias antes de o Pedro nascer e você não poupou esforços para contribuir com o direcionamento do projeto. Meses depois, Pedro nos acompanhava na qualificação. Mais um momento especial que o Mestrado me proporcionou.

Professora Doutora Janaína Pimenta Lemos Becker, agradeço por aceitar o convite para compor a banca de avaliação com tamanha empolgação e disposição.

Grupo Mulheres do Brasil Núcleo RS e a Professora Doutora Soraia Schutel, sou muito grata por terem me recebido e embarcado comigo neste propósito de potência da liderança feminina.

Turma do Mestrado MPGN de 2017. Acredito que o sucesso individual é resultado do coletivo. Nossas histórias se somaram para construir outra, onde cada

experiência e conhecimento foi respeitado e potencializado, com muito respeito e equilíbrio. Ninguém soltou a mão de ninguém. Amigas Sheila, Mitsy e Lisiane, meus maiores presentes desses dois últimos anos. Gratidão por serem quem são, por compartilharem tanto e, mesmo assim, saberem a hora certa de pedir ajuda. Por se mostrarem vulneráveis e, ao mesmo tempo, infinitamente poderosas. Obrigada por refletirem o meu melhor e me ajudarem a sentir orgulho da minha própria força.

RESUMO

Este estudo objetiva analisar a auto percepção das mulheres integrantes do grupo Mulheres do Brasil – Núcleo Porto Alegre/RS, na promoção do Capital Psicológico, suportando o desenvolvimento e fortalecimento da liderança. Buscou-se compreender, ainda, a percepção feminina sobre qual dimensão do Capital Psicológico que melhor promovem, assim como as que apresentam maior dificuldade em estimular. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de campo, de abordagem quantitativa e qualitativa. Participaram do estudo 78 mulheres respondentes da *survey*, composta pelo instrumento PCQ (24) e informações sociodemográficas enviadas por e-mail, mulheres estas representantes do Grupo Mulheres do Brasil, núcleo de Porto Alegre/RS. A pesquisa foi aprofundada através de entrevistas utilizando-se o inventário de incidentes críticos, no qual dez mulheres foram entrevistadas, sendo estes dados analisados pela técnica de Análise de Conteúdo. A validação do construto foi realizada através de Análise Fatorial e confirmação de confiabilidade pelo indicador Alpha de Cronbach. As mulheres respondentes atribuíram à dimensão Autoeficácia a maior média, respondida através de uma escala Likert de 6 pontos, enquanto a dimensão Otimismo apresentou o menor resultado entre as respondentes. Na análise fatorial, observou-se um baixo valor de variância explicada para a dimensão otimismo. Após a realização da rotação de fatores, identificou-se o surgimento de duas novas categorias, formadas através do deslocamento de questões pertencentes originalmente a outras dimensões. Da mesma forma, esse fato foi ratificado pelos exemplos narrados nas Entrevistas de Eventos dos Incidentes Críticos. Como pesquisas futuras sugerem-se ampliar os estudos da auto percepção do Capital Psicológico por mulheres, estabelecendo o paralelo com a influência da liderança autêntica e expandir a aplicação do PCQ (24) para outros estados brasileiros para que haja uma validação desta escala para a realidade do país, visto que, para a população estudada, apareceram oscilações na dimensão otimismo, e outras duas dimensões surgiram.

Palavras-chave: *PsyCap*. Capital Psicológico. Liderança. Liderança Autêntica. Liderança Feminina.

ABSTRACT

This study aims to analyze the self-perception of women members of the group of Women of Brazil - Núcleo Porto Alegre / RS, in the promotion of the Psychological Capital, supporting the leadership development and strengthening. It was also sought to understand the female perception about which dimension of the Psychological Capital that are best promoted, as well as those that present greater difficulty in being stimulated. The research is characterized as a field study, with a quantitative and qualitative approach. The survey included 78 women respondents from the survey, composed of the PCQ instrument (24) and sociodemographic information sent by e-mail, whose women are the Women of Brazil Group, Porto Alegre / RS nucleus. The research was deepened through interviews using the inventory of critical incidents, in which ten women were interviewed, being these data analyzed by the technique of Content Analysis. The validation of the construct was performed through Factor Analysis and confirmation of reliability by the Cronbach Alpha indicator. The women respondents attributed to the Self-efficacy dimension the highest mean, answered by a 6-point Likert scale, while the Optimism dimension presented the lowest result among the respondents. In the factorial analysis, it was observed a low value of variance explained for the optimism dimension. After the rotation of factors, two new categories were identified, formed through the displacement of questions originally belonging to other dimensions. In the same way, this fact has been confirmed by the examples narrated in the Critical Incident Events Interviews. As future research it is suggested to expand the studies of the self-perception of Psychological Capital by women, establishing the parallel with the influence of the authentic leadership and to expand the application of the PCQ (24) to other Brazilian states so that there is a validation of this scale for the reality of the country, since the studied population oscillations appeared in the optimism dimension, and two other dimensions emerged.

Keywords: PsyCap. Psychological Capital. Leadership. Authentic Leadership. Women's Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Profissionais que sofreram micro agressões no trabalho - Raça (%).....	33
Figura 2 - Profissionais que sofreram micro agressões no trabalho – “Únicas” (em %)	34
Figura 3 - Representatividade de mulheres em funções corporativas em % - 2015 a 2018.....	35
Figura 4 - Fatores Promotores de Autoeficácia.....	76
Figura 5 - Fatores Promotores de Esperança	79
Figura 6 - Fatores Promotores de Resiliência	82
Figura 7 - Fatores Promotores de Otimismo	84
Figura 8 - Síntese dos Processos que Auxiliam na Promoção do PsyCap	88
Figura 9 - Desafios e Contribuições para Promoção do PsyCap	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro síntese da pesquisa literatura em banco de dados da CAPES..	211
Quadro 2 - Continuum PsyCap	41
Quadro 3 - Síntese Referencial	49
Quadro 4 - Resumo das Etapas de Pesquisa	53
Quadro 5 - Dados Sociodemográficos dos respondentes à entrevista.....	56
Quadro 6 - Etapas da análise do conteúdo das entrevistas	62
Quadro 7 - Matriz de Componente Rotacionada.....	71
Quadro 8 - Quantidade de Ocorrências por Dimensão	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nível de Posição de Liderança.....	54
Tabela 2 - Idade	55
Tabela 3 - Estado Civil	55
Tabela 4 - Filhos.....	55
Tabela 5 - Análise da validade da escala	60
Tabela 6 - Análise da validade da escala (sem questões 20, 23 e 24)	61
Tabela 7– Análise descritiva dos dados	64
Tabela 8 - Raça e PsyCap	65
Tabela 9 - Idade e PsyCap.....	66
Tabela 10 - Estado Civil e PsyCap.....	66
Tabela 11 - Filhos e PsyCap	67
Tabela 12 - Escolaridade e PsyCap	68
Tabela 13 - Tempo de atuação profissional e PsyCap.....	68
Tabela 14 - Posição de Liderança e PsyCap	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
LA	Liderança Autêntica
MPGN	Mestrado Profissional em Gestão e Negócios
ONU	Organização das Nações Unidas
PCQ (24)	<i>Psychological Capital Questionnaire</i>
POB	<i>Positive Organizational Behavior</i>
PSYCAP	Capital Psicológico
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.2 JUSTIFICATIVA	19
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 LIDERANÇA AUTÊNTICA.....	24
2.1.1 Liderança Autêntica: Um Construto de Gênero com Desafios para as Mulheres Líderes	26
2.2 LIDERANÇA FEMININA.....	28
2.3 DIVERSIDADE E IGUALDADE DE GÊNERO.....	31
2.4 CAPITAL PSICOLÓGICO	35
2.4.1 Histórico	36
2.4.2 As Quatro Dimensões	40
2.4.2.1 Autoeficácia (autoconfiança)	42
2.4.2.2 Esperança	45
2.4.2.3 Resiliência	46
2.4.2.4 Otimismo	47
2.5 SÍNTESE REFERENCIAL.....	48
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	51
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
3.2 ETAPAS DO ESTUDO	53
3.3 POPULAÇÃO E PARTICIPANTES DA PESQUISA	54
3.3.1 Dados Sociodemográficos da Etapa Quantitativa	54
3.3.2 Dados Sociodemográficos da Etapa Qualitativa	56
3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	56
3.4.1 Etapa Quantitativa	57
3.4.2 Etapa Qualitativa	57
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	58
3.5.1 Etapa Quantitativa.....	58

3.5.2 Etapa Qualitativa	62
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	64
4.1 ETAPA QUANTITATIVA.....	64
4.1.1 Análise descritiva dos dados	64
4.1.2 Influência das variáveis sobre o PsyCap	65
4.1.2.1 Raça e PsyCap.....	65
4.1.2.2 Idade e PsyCap.....	65
4.1.2.3 Estado Civil e PsyCap.....	66
4.1.2.4 Filhos e PsyCap.....	67
4.1.2.5 Escolaridade e PsyCap.....	67
4.1.2.6 Tempo de Atuação Profissional e PsyCap.....	68
4.1.2.7 Posição de Liderança e PsyCap.....	69
4.1.3 Análise fatorial exploratória	71
4.2 ETAPA QUALITATIVA	73
4.2.1 Autoeficácia	73
4.2.2 Esperança	76
4.2.3 Resiliência.....	79
4.2.4 Otimismo.....	82
4.3 ANÁLISE INTEGRADA DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE A.....	100
APÊNDICE B.....	102
APÊNDICE C	104
APÊNDICE D	105
APÊNDICE E.....	106
APÊNDICE F.....	109

1 INTRODUÇÃO

Conta uma antiga lenda indiana que, há muitos anos, todos os seres humanos eram dotados de poderes divinos. Eles fizeram mau uso de seus poderes e Brahma, o deus maior, decidiu retirar os poderes e escondê-los. Ele não tinha certeza de onde esconder e convocou os outros deuses para ajudarem a decidir.

“Esconda em um buraco bem fundo”, os deuses disseram. Brahma respondeu:

- Não, em um buraco, não. Logo, o ser humano irá aprender a cavar e encontrará.

Os deuses sugeriram, “vamos afundá-los no oceano mais profundo”. Brahma respondeu:

- Não. O ser humano aprenderá a mergulhar e encontrará.

“Vamos esconder no topo da montanha mais alta, disseram os deuses. E, mais uma vez, Brahma respondeu:

- Não, isso não faremos, pois eles irão escalar todas as montanhas e, mais uma vez, encontrarão os poderes da sua divindade.

Frustrados, os deuses disseram, “não sabemos onde escondê-los porque parece que não há lugar na Terra ou no mar que os humanos não possam finalmente alcançar”. Brahma pensou por um tempo e chegou a uma conclusão:

- Nós esconderemos os poderes de sua divindade no centro de seu próprio ser, pois os humanos nunca pensarão em procurá-los lá.

Todos os deuses concordaram e assim foi feito. E, desde então, o ser humano tem ido para cima e para baixo na Terra, cavando, mergulhando, escalando, explorando e procurando por alguma coisa que já está dentro dele mesmo.

Essa história, de autor desconhecido, nos remete à busca do ser humano pelo autoconhecimento e, mais recentemente, ao desenvolvimento de comportamentos positivos que impactam diretamente na construção de suas virtudes e forças, campos fortemente estudados através da psicologia positiva. Martin Seligman (1988) lembrou que a psicologia não é apenas o estudo das doenças e disfunções comportamentais, mas também das investigações sobre virtudes e forças. Neste sentido, as organizações são espaços frutíferos para a aplicação dos conceitos de

Psicologia Positiva, uma vez que são campos férteis para a expressão das virtudes e forças humanas, conforme defendido por Seligman. As organizações vêm depositando em seus líderes a responsabilidade de definir o sentido e a exemplaridade no direcionamento dos negócios, impulsionadas pelas constantes incertezas e crises no contexto econômico e social, assim como pela necessidade da manutenção da competitividade e busca constante da inovação. (LUTHANS; AVOLIO, 2003). Em contrapartida, o atual formato empregado para o modelo de gestão das organizações tem pressionado os profissionais a moldarem-se de acordo com as situações envolvidas, por muitas vezes abandonando seu viés autêntico de liderança. Organizações cada vez mais pressionadas por anteciparem-se aos competidores e buscando reduções de custo, a qualquer custo, para manutenção da competitividade, acabam transformando o ambiente de trabalho em espaços pouco saudáveis, tanto física quanto psicologicamente. Sendo as organizações um terreno fértil para a manifestação de tais comportamentos, por proporcionarem às pessoas o contato com situações adversas e que exigem uma capacidade de reação que gere impactos positivos e saudáveis, entender a influência da liderança na promoção desses comportamentos torna-se fundamental.

O estudo da liderança e dos líderes é marcado por uma longa e multifacetada história rica em rituais, metáforas e símbolos. Como um campo de investigação científica, a liderança tem intrigado estudiosos e profissionais de diversas disciplinas como teologia, ciências políticas, psicologia e economia. Cotidianamente, fala-se sobre a ausência de uma liderança autêntica e a necessidade de uma liderança mais eficiente em todas as esferas: familiar, organizacional, social e política. Por outro lado, alguns dos nossos maiores desenvolvimentos culturais, sociais, políticos e artísticos são atribuídos à liderança, assim como muitas catástrofes e doenças sociais. Desde a história mais remota que se tem registro, foram encontradas ideias de liderança em todas as culturas e literaturas das civilizações mais antigas do mundo. Elas são incorporadas a mitos, lendas, sagas, religiões e à vida das sociedades iniciais e contemporâneas. No passado, assim como também no presente, a liderança tem sido vital em todos os períodos históricos e em todas as culturas.

Tendo por base alguns estudos que apontam para a influência que a liderança exerce sobre o comprometimento organizacional dos indivíduos à organização (HARTER et al., 2002), e considerando o atual contexto, é natural que as organizações

se voltem para a liderança e para o papel do líder, como forma de encontrarem o otimismo desejado no contexto organizacional. (LUTHANS; AVOLIO, 2003). Decorrente deste contexto de necessidade, uma das estratégias seguidas por algumas organizações passa pela identificação de novos tipos de liderança, como é o caso da Liderança Autêntica, que influencia positivamente o comprometimento organizacional dos indivíduos à organização, como referem os autores Walumbwa, Avolio e Gardner (2008). O líder autêntico caracteriza-se por ser transparente, íntegro e verdadeiro com os outros, agindo de acordo com os seus valores, crenças e opiniões (GARDNER et al., 2005; WALUMBWA et al., 2008), mantendo uma relação autêntica e genuína com seus liderados. (GARDNER et al., 2005; ILIES; KERNIS, 2003). Isto dá origem a que quanto mais elevado for o nível de autenticidade percebido pelos indivíduos, mais comprometidos estarão eles em atingir as metas e os objetivos que lhes são propostos. (KERNIS, 2003). Outros autores (WALUMBWA et al., 2008) referem ainda que a Liderança Autêntica, que tem por base o padrão comportamental do líder e a sua relação com os seus liderados, promove um clima ético positivo e fomenta as capacidades psicológicas positivas dos seus colaboradores. Isto pode ser bastante útil para as organizações, não só por afetar positivamente os comportamentos e atitudes dos indivíduos, impelindo-os a desenvolver os seus comportamentos de cidadania organizacional, mas também pela obtenção de um comportamento e performance desejáveis. (ILIES et al., 2005).

Em sendo uma característica marcante do líder autêntico, a evidência de um elevado padrão moral de comportamento, promovendo capacidades psicológicas positivas e um clima de trabalho ético, sua participação torna-se fundamental, uma vez que ele é capaz de liderar assumindo uma postura íntegra, transparente, revelando seus próprios valores, crenças e opiniões, contribuindo para o ressignificado do espaço de trabalho e conferindo um direcionamento autêntico aos seus liderados. (GARDNER; AVOLIO; LUTHANS; MAY; WALUMBWA, 2005; WALUMBWA; AVOLIO; GARDNER; WERNISING; PETERSON, 2008). Estudos afirmam que a liderança autêntica exerce influência no desenvolvimento de estados positivos (como esperança, otimismo, resiliência e autoconfiança), fortalecendo os vínculos organizacionais. O Capital Psicológico, ou PsyCap, é um conceito que surgiu no intuito de entender como essas características acrescem vantagem competitiva às organizações, na medida que ações de desenvolvimento e promoção de capacidades

psicológicas positivas permitem ao profissional desenvolver seu capital psicológico, elevando seu crescimento pessoal.

Desde 1970, as mulheres emergiram em papéis de liderança em todas as esferas da sociedade. As mulheres trazem ao exercício da liderança um conjunto de pontos fortes, que são cada vez mais recebidos para beneficiar as entidades que lideram nos níveis local, nacional e mundial. Tais ações de liderança demonstraram ser mais transformacionais, participativas e inclusivas do que as ações de seus homólogos masculinos. (CHANDLER, 2011). Algumas evidências da relação entre gênero e PsyCap aparecem em apontamentos como o de Luthans et al. (2007) ao afirmarem que, ao longo da história, lideranças masculinas foram reverenciadas, mas também há o reconhecimento de que a participação de mulheres contribuiu para a formação da liderança contemporânea. Joana D'arc, Elisabeth I, Madre Tereza, Indira Ghandi são exemplos que personificam o feminino, compartilhando características comuns que apresentavam uma avaliação positiva de circunstâncias e probabilidade de sucesso com base no esforço com motivação e perseverança. Por exemplo, indivíduos otimistas verão suas chances de sucesso serem maiores. Sendo confiantes, eles intencionalmente escolherão objetivos desafiadores e serão motivados a alcançá-los. A esperança irá promover a geração e a busca de múltiplas alternativas para o atingimento destes objetivos, e a resiliência permitirá a recuperação rapidamente quando enfrentarem obstáculos. (LUTHANS et al., 2007). Assim, o presente trabalho pretende lançar um olhar para a liderança feminina, que tem sob sua responsabilidade a gestão de pessoas nos mais diversos contextos. Da mesma forma, é responsável pelo seu autodesenvolvimento, estimulando os próprios comportamentos positivos para que esteja apta, também, a estimular e desenvolver as pessoas sobre as quais tem influência enquanto líder.

Desta forma, ao considerar a influência do papel exercido pelas mulheres ao longo da história, bem como as características que corroboram para o desempenho de uma liderança autêntica, optou-se por uma população de pesquisa que apresentasse os atributos necessários para análise do Capital Psicológico. Esta amostra de mulheres respondentes compõe o Grupo Mulheres do Brasil, Núcleo Porto Alegre: um grupo suprapartidário que se dedica a gerar propostas com impacto social, inclusão e diversidade, discutindo temas ligados ao contexto sócio organizacional no qual estão inseridas, independente do papel exercido. Na busca por respostas que

contribuam com o fortalecimento do papel da mulher nesses ambientes, a questão problema desta pesquisa é: qual é a autopercepção das mulheres do Grupo Mulheres do Brasil, Núcleo Porto Alegre, na promoção do Capital Psicológico, enquanto fator de desenvolvimento e fortalecimento do papel da liderança?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a autopercepção das mulheres integrantes do grupo Mulheres do Brasil – Núcleo Porto Alegre/RS, na promoção do Capital Psicológico, suportando o desenvolvimento e fortalecimento da liderança.

1.1.2 Objetivos Específicos

- I. Compreender a percepção feminina sobre qual dimensão do Capital Psicológico que melhor promovem, assim como as que apresentam maior dificuldade em estimular;
- II. Identificar os processos utilizados pelas mulheres, no exercício da liderança, que auxiliam na promoção do Capital Psicológico;
- III. Analisar os principais desafios e contribuições das mulheres no desempenho da liderança e na promoção do Capital Psicológico.

Considerando o problema e os objetivos acima descritos, esta pesquisa tem natureza exploratória, descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa, tendo como estratégia a pesquisa de campo. Os dados quantitativos que sustentam as considerações produzidas foram coletados por *survey*, sendo aplicado o instrumento *Psychological Capital Questionnaire*, PCQ (24), nas participantes. O PCQ (24) é um inventário psicológico introspectivo composto por 24 itens pertencentes ao Capital Psicológico de um indivíduo (PsyCap). O PCQ foi construído por Fred Luthans, Bruce J. Avolio e James B. Avey com o objetivo de avaliar as dimensões do PsyCap, medindo as quatro dimensões: esperança, auto eficácia, resiliência e otimismo. (LUTHANS et al., 2006; AVEY; AVOLIO; LUTHANS, 2011; SUN; ZAO; YANG; FAN, 2011).

Já os dados qualitativos foram coletados por entrevistas utilizando a técnica de incidentes críticos. Por incidente crítico entende-se qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato. Para ser crítico, um incidente deve ocorrer em uma situação onde o propósito do ato pareça razoavelmente claro ao observador e onde suas consequências sejam suficientemente definidas para deixar poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos. (FLANAGAN, 1954).

O contexto do estudo foi o Grupo Mulheres do Brasil, com característica suprapartidária e formado por mulheres, líderes e empreendedoras, com representatividade em todas as classes sociais e esferas de atuação – organizacional, comunitária e educacional –, com atuação em vários estados brasileiros.

O Grupo Mulheres do Brasil foi criado em 2013 por 40 mulheres de diferentes segmentos com o intuito de engajar a sociedade civil na conquista de melhorias para o país. É presidido pela empresária Luiza Helena Trajano e tem mais de 25.500 participantes no Brasil e no exterior.

1.2 JUSTIFICATIVA

Os primeiros trabalhos de Sally Helgesen compararam semelhanças e diferenças nas formas como mulheres e homens lideram com base na análise de Mintzberg do que os homens faziam como gerentes. (HELGESEN, 1990). Helgesen concluiu que as mulheres trabalham em um ritmo constante, veem interrupções não programadas como parte do fluxo de trabalho, tempo para atividades não focadas no trabalho, mantém uma rede complexa de relacionamentos e enfocam a “ecologia da liderança”, que enfatiza a dimensão social, a visão da sociedade e o tempo para compartilhar informações com os outros. Helgesen (1990) observou que as mulheres tendem a criar uma “teia” circular e inclusiva, em vez de hierárquica e exclusiva.

Estudos quantitativos e qualitativos mostraram que as mulheres que ocupam cargos executivos demonstraram possuir as seguintes características: autoconfiança, inteligência emocional e um instinto para maximizar a mudança em benefício geral. Elas também “exibem seu lado feminino” nas interações com seus liderados e atraem

novos clientes estabelecendo um ambiente de colegiado através da criação, empatia, lealdade, respeito e espírito de equipe. (CHANDLER, 2011).

Pessoas satisfeitas com suas práticas profissionais e com os locais onde trabalham tendem a ser capazes de estimular um ambiente mais positivo e, por conseguinte, um maior resultado financeiro às organizações. Quando se fala em organização, entendemos que se aplica a todos os grupos que convergem para um objetivo comum, focados na geração de resultados excepcionais para as causas em que se engajam. Neste contexto, fica evidente a importância do papel da liderança na definição e alinhamento dos propósitos, definição das metas e desenvolvimento das pessoas e ambientes por ela impactados.

Sabendo-se do potencial da influência positiva que as características da liderança feminina exercem sobre os ambientes e negócios em que atuam, este estudo busca contribuir com dados empíricos a respeito da conexão da mulher com a promoção do PsyCap nestes contextos.

Esta pesquisa terá como campo de aplicação o Grupo Mulheres do Brasil, grupo suprapartidário que se dedica a gerar propostas com o objetivo de discutir temas ligados ao Brasil. É composto por mulheres de vários segmentos que têm, em comum, o propósito de serem protagonistas na construção de uma sociedade melhor. O Grupo Mulheres do Brasil foi fundado em 2013 e vem sendo liderado pela empresária Luiza Trajano, presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza, e atualmente conta com aproximadamente 25 mil mulheres participando de discussões e implementação de projetos capitalizados pelos comitês estratégicos e temáticos, geridos nos diversos núcleos de apoio distribuídos geograficamente pelo país.

Por ainda ser um modelo recente, estudos sobre a temática do Capital Psicológico e suas relações com a Liderança Feminina contribuirão para o aprofundamento do conhecimento devido à sua relevância para as organizações, segundo as investigações empíricas de Luthans et al. (2004), Youssef e Luthans (2007), Avey et al. (2011) que demonstram a relação entre o Psycap e a melhora no desempenho laboral.

Com o intuito de estruturar os resultados com o levantamento da literatura acerca do PsyCap e Liderança Feminina, realizou-se uma busca na base de dados da CAPES para avaliar o quanto as variáveis, objeto desta pesquisa, são estudadas.

Realizou-se um levantamento na base de dados da CAPES (Apêndice F), no período de 8 a 10 de abril de 2018, e os resultados obtidos estão sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Quadro síntese da pesquisa literatura em banco de dados da CAPES

Palavra(s) Chave(s)	Ocorrência	Data da Pesquisa
Capital Psicológico + Liderança	172	08/04/2018
PsyCap + Liderança Feminina	0	09/04/2018
PsyCap + Women	131	09/04/2018
Psychological Capital + Women Leaders	19	10/04/2018

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma breve análise dos 19 artigos que apresentaram a ocorrência “*Psychological Capital + Women Leaders*” trouxe alguns pontos interessantes. Primeiramente, nenhum dos estudos apresentou resultados que favorecessem a questão de gênero, porém trouxeram argumentos sobre o perfil promotor dos construtos. Outra informação relevante é que a maioria dos estudos tiveram, em suas amostras, participantes residentes na Europa e Estados Unidos, apresentando pouca diversificação da aplicação do construto em outras populações.

Do ponto de vista acadêmico, observam-se diversas pesquisas a respeito de Capital Psicológico e Liderança. Buscando aprofundar conhecimentos e contribuir com o tema, o presente estudo, considerando o contexto de aplicação no Grupo Mulheres do Brasil, tem uma proposta inédita e poderá contribuir para futuros estudos relacionados à liderança feminina na esfera organizacional, no Brasil. Há espaço para aprofundamento da compreensão da temática e um campo de estudo relevante, por exemplo, a partir dos resultados alcançados com estudos anteriores sobre a promoção do PsyCap nas instituições de ensino superior, desenvolvido por Aurélia da Luz Schneck (2017), egressa do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios (MPGN).

Contudo, a presente dissertação aborda outro viés, o da liderança feminina quanto à percepção de estímulo e aplicação do construto considerando a influência nos ambientes em que atuam. O interesse por compreender o processo da construção do PsyCap, de que maneira os aspectos positivos são estimulados pelas mulheres e os impactos do construto no desenvolvimento da liderança, fez com que se decidisse pela temática como objeto de investigação, visto que a pesquisadora atua como gestora e há a intenção de contribuir, também, para o contexto organizacional.

Em termos profissionais, na visão da pesquisadora, o estudo contribuirá com propostas de ações para que as mulheres possam investir no seu autodesenvolvimento e, por conseguinte, no aprimoramento da competência de liderança, na gestão do capital humano e na promoção do Capital Psicológico pela busca por resultados superiores e sustentáveis. Por último, a pesquisa colaborará para o avanço do conhecimento neste tema ao apresentar dados empíricos que possam validar ou contribuir para a construção teórica a respeito da promoção do Capital Psicológico pela Liderança Feminina no contexto brasileiro.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A fim de responder à Questão de Pesquisa, este estudo está sistematizado em cinco capítulos: o primeiro aborda de forma introdutória o tema da dissertação, definição do problema, objetivos e justificativa para o estudo; o capítulo 2 compõe o arcabouço teórico conexo à situação problema e aos objetivos propostos, com os principais conceitos bibliográficos acerca do tema, que servirão de embasamento para a análise dos dados empíricos, finalizando com uma síntese do referencial teórico e suas conexões com os objetivos do estudo; o capítulo 3 expõe a metodologia de pesquisa selecionada, detalhando o modelo teórico empregado, a população e amostra utilizadas, o instrumento de coleta de dados e as etapas da pesquisa; no capítulo 4 são apresentadas as análises dos resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa; e, no quinto capítulo, são expostas as considerações finais do estudo, uma síntese dos principais resultados, limitações do estudo e sugestões para futuros trabalhos. Além dos capítulos supracitados, ainda contém, o trabalho, uma seção com referências bibliográficas e anexos, como o questionário adaptado do PCQ (24), o

protocolo de Incidentes Críticos, o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), a carta de anuência para autorização de aplicação da pesquisa e o registro da aceitação pela plataforma Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA AUTÊNTICA

A liderança autêntica tem suas origens na filosofia grega, na psicologia humanista e, mais recentemente, no campo da psicologia positiva. (AVOLIO; GARDNER, 2005). O significado filosófico grego antigo era expresso em termos de valores individuais e escolhas éticas; e os filósofos contemporâneos enfocam a autenticidade como um estado que ajuda a resolver a tensão entre as normas individuais de responsabilidade e as normas coletivas de conformidade moral. (NOVICEVIC et al., 2006). A perspectiva psicológica humanista considerou o desenvolvimento de indivíduos plenamente funcionais ou auto atualizados que se veem clara e precisamente e não são impedidos pelas expectativas dos outros em relação a eles. (MASLOW, 1971). A liderança autêntica foi definida mais recentemente como

um padrão de comportamento que se baseia e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, para promover uma maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado de informação e transparência relacional por parte dos líderes que trabalham com os seguidores, estimulando o autodesenvolvimento positivo. (WALUMBWA et al., 2008, p. 94).

Pesquisadores enfatizam que o líder não será autêntico a menos que o seu liderado o perceba como tal e responda de acordo com este estilo de liderança. (AVOLIO et al., 2004; WALUMBWA et al., 2008). Por isto, compreender a importância do papel dos liderados no processo de liderança autêntica é fundamental, segundo os autores citados acima, para entender os fatores que influenciam o comportamento destes no trabalho. Variáveis como atitudes do líder e as características de personalidade dos liderados são importantes na construção do entendimento de como estes últimos interpretam as ações do líder e por elas são influenciados. (GARDNER et al., 2005).

Para Luthans e Avolio (2003), Walumbwa et al. (2008) e Avolio, Walumbwa e Weber (2009), a liderança autêntica se caracteriza pela capacidade do líder em promover um círculo virtuoso, baseado em atitudes e capacidades psicológicas positivas, em um clima positivo capaz de gerar, tanto nos líderes como nos liderados,

um autodesenvolvimento positivo. Além disso, ela é um importante preditor de criatividade.

Então, a liderança autêntica se diferencia das demais teorias sobre liderança por conceber que o líder tem o mais alto grau de consciência e auto regulação de comportamentos positivos, baseando suas atitudes em valores éticos, agindo com transparência e honestidade na relação com seus seguidores e, com isso, criando um sentido e uma construção positiva da realidade, tanto para si mesmo como para seus liderados. (AVOLIO; GARDNER, 2005; WALUMBWA et al., 2008).

Para Avolio (2005), as dimensões da liderança autêntica que compõem as características de um líder autêntico são:

a) autoconsciência: o quanto o líder conhece seus pontos fortes, fracos e suas limitações. Esta característica, como foi falado anteriormente, requer que o líder tenha um alto grau de autoconhecimento, do quanto suas atitudes impactam nas atitudes dos outros;

b) transparência: o nível de abertura do líder com seus subordinados. O líder não só deve ser autêntico consigo, mas construir relacionamentos autênticos com seus liderados, baseados em abertura, transparência e confiança. E, esta última, se constrói com uma comunicação clara e transparente, a qual permite aos liderados conhecerem e julgarem as atitudes do líder;

c) perspectiva moral e ética: o grau estabelecido pelo líder em relação à moral e à ética;

d) processamento balanceado: o quanto o líder escuta e acata as opiniões de seus liderados, na tomada de decisões.

Com base no que foi exposto, pode-se perceber que a liderança autêntica está alinhada aos pressupostos da Psicologia Positiva, do Comportamento Organizacional Positivo e, conseqüentemente, do Capital Psicológico, pois vislumbra que o líder atue com o foco no bem-estar coletivo, através de um relacionamento transparente e positivo com seus liderados (AVOLIO, 2005) e, como consequência, a relação de confiança com estes é alta. (AVEY et al., 2009). Além disto, este comportamento promove um clima organizacional positivo caracterizado por integridade e ética, o qual contribui para o desenvolvimento dos trabalhadores (AVOLIO; GARDNER, 2005; LUTHANS et al., 2007), sendo efetivamente um influenciador, motivando estas

peças a aumentarem seu desempenho laboral. (WALUMBWA et al., 2010; WALUMBWA et al., 2011).

Avolio et al. (2004, p. 802) definem como líderes autênticos

[...] pessoas que alcançaram altos níveis de autenticidade, que sabem quem são, no que acreditam e valorizam, e que agem baseados nesses valores e crenças enquanto interagem de modo transparente com os outros.

Apesar de manter estreita relação com a proposta de Avolio et al. (2004), a definição de Walumbwa et al. (2008) enfatiza a liderança autêntica como um padrão de comportamento do líder.

Segundo Luthans e Avolio (2003), os líderes autênticos são guiados por valores explícitos e conscientes que permitem que eles atuem com altos níveis de integridade moral. Complementando, Howell e Avolio (1992) sugeriram que os líderes autênticos possuem valores morais que enfatizam os interesses coletivos de seu grupo ou organização, considerando moral como fazer o que é certo e justo, de forma transparente.

2.1.1 Liderança Autêntica: Um Construto de Gênero com Desafios para as Mulheres Líderes

A aplicação de uma estrutura de gênero neutro à liderança autêntica ignora as diferenças de liderança relacionadas ao sexo (EAGLY; JOHNSON, 1990; SHARPE, 2000; EAGLY et al., 2003; ELY; RHODE, 2010) e não leva em consideração contextos de gênero nos quais as mulheres trabalham. (O'NEIL et al., 2008; 2015). No entanto, as discussões sobre a liderança autêntica negligenciam o enfoque da natureza de gênero desse conceito de liderança contemporâneo. A liderança autêntica é especialmente desafiadora para mulheres líderes por três razões inter-relacionadas. Primeiro, há um dilema de dupla ligação para as mulheres na liderança. (EAGLY; CARLI, 2007). Uma mentalidade de “pensar gestor, pensar masculino” ainda é a perspectiva predominante e os comportamentos de liderança masculinos, como assertividade e competitividade, continuam a ser a norma. (SCHEIN, 1973; 2007). Assim, as mulheres são apanhadas entre escolhas impossíveis e “[...] são frequentemente percebidas como contrárias às normas da liderança ou às da feminilidade”. (EAGLY; CARLI, 2007, p. 67). Se eles são altamente ambiciosos e

autoconfiantes (comportamentos de agentes tipicamente associados aos homens), então as mulheres podem ser criticadas por não terem qualidades comunais; e, se eles são altamente comuns (prestativos ou amigáveis, normalmente associados a mulheres), então as mulheres podem ser criticadas por não serem suficientemente agentes. (EAGLY; CARLI, 2007). A congruência de papéis e a falta de teorias de adequação (EAGLY; KARAU, 2002) explicam esse dilema pelo qual as exigências do papel do líder e do papel do gênero feminino são muitas vezes inconsistentes.

Uma segunda razão por trás das preocupações de neutralidade de gênero aplicadas à liderança autêntica é que as próprias organizações não são neutras em termos de gênero, mas são de gênero. Cenários que levam as mulheres a questionarem se estão vivendo de forma autêntica incluem: ao se reconectarem com metas e sonhos; quando confrontadas com um grande evento de vida; quando uma situação em mudança coloca valores e comportamentos em conflito; e ao tentar se encaixar em um ambiente organizacional dominado por homens. (RUDERMAN; OHLOTT, 2005). A última circunstância é um desafio constante enfrentado pelas mulheres em papéis de liderança e, portanto, uma fonte constante de tensão na busca pela autenticidade. As organizações frequentemente recompensam conquistas individuais que resultam em mulheres que se sentem menos do que autênticas, porque seus estilos de liderança e comportamentos tendem a ser menos colaborativos e relacionais. (EAGLY et al., 1995).

Finalmente, a crítica de que a liderança autêntica coloca uma ênfase desordenada no eu e na ação individual *versus* o eu em relação aos outros é relevante para a natureza de gênero da liderança autêntica. “A ênfase em que os líderes sejam fiéis a si mesmos, de modo que possam influenciar os outros através de demonstrações de seus valores e crenças, é curiosamente unilateral”. (EAGLY, 2005, p. 460). Eagly (2005) propôs que seja dada atenção às características de autenticidade que existem nas relações entre líderes e liderados, uma vez que a liderança é sobre as reações dos liderados, bem como sobre as ações do líder. Os processos que ocorrem entre a execução de valores de um líder e a conexão de seus liderados com esses valores é um aspecto central da autenticidade relacional, conforme definido por Eagly (2005). Uma investigação sobre a relação entre liderança autêntica, gênero, capital psicológico e clima de trabalho positivo constatou que os

líderes predominantemente masculinos forneceram um clima um pouco menos positivo para as mulheres do que para os homens. (WOOLLEY et al., 2011).

2.2 LIDERANÇA FEMININA

Foi somente a partir da década de 1970 que se tornou perceptível o aumento da participação de mulheres em cargos de liderança, catalisado pelo movimento de libertação das mulheres nos anos 70 e a globalização, nos anos de 1990 até os dias atuais, produzindo novas abordagens ao exercício da liderança. (ONU, 2016). Essas abordagens abrangem um campo de atuação de liderança mais plano, com mais colaboração, trabalho em equipe e desenvolvimento, em vez de estruturas hierárquicas e autoridade. Eagly et al. (2003) abordaram a crescente afirmação de que as mulheres têm uma vantagem em exercer liderança por causa do alinhamento com a cultura contemporânea. No entanto, eles alertaram que quaisquer vantagens que as mulheres tenham como líderes podem ser compensadas pelo preconceito e discriminação de gênero.

À medida que os movimentos feministas foram se proliferando pelo mundo, questionamentos importantes foram suscitados, quanto à independência, diversidade, individualidade e legitimidade da condição da mulher. Em decorrência, alguns estudos científicos sobre a atuação e liderança feminina no ambiente organizacional foram levados a efeito.

Lipman-Blumen (2000) resume as conclusões de algumas pesquisas, ainda que estas guardem controvérsias entre si: não há diferenças consistentes entre homens e mulheres em auto eficácia ou traços de liderança; são impossíveis de serem diferenciadas as lideranças de mulheres e de homens em situações similares; as mulheres são mais inclinadas a compartilhar tomadas de decisão e liderar mais colaborativamente do que os homens; a natureza das tarefas pode fazer a diferença, ou seja, grupos com tarefas criativas se saem melhor quando liderados por uma mulher; há uma tendência para avaliar homens e mulheres líderes de forma distinta, mesmo quando eles ou elas agem similarmente. Além disso, a autora refere ainda que os homens são classificados como mais eficientes do que as mulheres; as percepções a respeito da auto eficácia das mulheres líderes são mistas e conflitantes; poucas diferenças de condutas foram consistentemente documentadas, apesar dos estereótipos duradouros; a competitividade é uma das grandes diferenças entre a

conduta de líderes masculinos e femininos – os homens ganham neste quesito; tentativa de identificação de diferenças entre os sexos na auto eficácia do líder, na motivação, personalidade ou estilo de liderança resultou em fracasso; em relação às tarefas – domínio e desempenho – as mulheres se apresentam mais direcionadas do que os homens; diferenças de percepções de subordinados, quanto à liderança masculina e feminina, se apresentam mais frequentemente em situações de laboratório do que em organizações reais; crenças e atitudes sobre as mulheres nos papéis de liderança, gradualmente, começam a mudar. Deste apanhado, é possível constatar a necessidade de eliminação dos processos discriminatórios associados à questão de gênero no que diz respeito à avaliação da auto eficácia das práticas de liderança no contexto organizacional.

Em uma meta-análise comparando líderes masculinos e femininos, Eagly et al. (2003) descobriram que as líderes femininas eram mais transformadoras e demonstravam comportamentos de recompensa mais contingentes (isto é, recompensando os seguidores pelo desempenho satisfatório). A pesquisa ainda considerou que os líderes do sexo masculino eram mais propensos a demonstrar duas dimensões de liderança transacional: gerenciamento ativo por exceção (com foco nos erros e fracassos dos seguidores) e gerenciamento passivo por exceção (intervir depois que os problemas com os seguidores se tornam terríveis). Os autores concluem: “A pesquisa sobre estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire sugere vantagem feminina, embora seja uma pequena vantagem”. (EAGLY et al., 2003, p. 585).

Contudo, uma revisão das condições que precederam o movimento mais intenso das mulheres quanto às oportunidades no contexto profissional, a partir da década de 80, sugere que barreiras sempre existiram e continuam existindo. A presença dessas barreiras para o crescimento das mulheres nas organizações nos Estados Unidos fez com que um termo fosse criado para representá-la: “*glass ceiling*” – “teto de vidro” –, que significa uma representação simbólica de uma barreira sutil, mas ao mesmo tempo forte, porque não é tão explícita, mas dificulta muito a ascensão de mulheres aos cargos de comando das empresas. (WRIGHT; BAXTER, 2000). Devido à atenção que chama este fenômeno, o conceito acabou popularizado. Uma comissão federal foi formada nos EUA, em 1991, para identificar as barreiras à progressão na carreira das mulheres americanas. (MCDONALD; HITE, 2008). Para

Meyerson e Fletcher (2000, p. 136), as barreiras feitas de vidro vão além do teto, pois “não é o teto que está segurando o progresso das mulheres, é toda a estrutura das organizações em que trabalhamos: o alicerce, as vigas, as paredes, o próprio ar”. Esse fenômeno é construído por barreiras que incluem a ausência de ações no recrutamento destinado a atrair mulheres, falta de um programa que priorize experiências coletivas, incluindo possibilidade de desenvolvimento, e falta de oportunidades de trabalhos iguais para homens e mulheres numa mesma companhia. (GLASS CEILING COMMISSION, 1995).

Mesmo que a questão de gênero não seja o cerne deste estudo, entende-se que a contextualização sobre a participação da liderança feminina no contexto organizacional brasileiro seja relevante. Dados de 2017, das Organizações das Nações Unidas (ONU), indicam que as mulheres respondem por 43,8% de todos os trabalhadores brasileiros. Contudo, sua participação vai caindo conforme aumenta o nível hierárquico. Elas representam 37% dos cargos de direção e gerência. Nos comitês executivos de grandes empresas, elas são apenas 10%. Na média, a mulher ganha 76% do salário dos homens. Nos cargos de gerência e direção, essa proporção vai para 68%. Quanto mais alto o cargo e a escolaridade, maior a desigualdade de gênero. As estatísticas mostram, no entanto, que, na média da população, a escolaridade feminina é maior. A mulher tem oito anos de estudo, e o homem 7,6 anos. (IBGE, Pnad. 2015).

No estudo realizado em 2003, Eagly e os demais autores apresentaram resultados que sugerem algumas vantagens que podem advir de mulheres que ocupam papéis de liderança. Segundo os autores, as lideranças femininas têm uma probabilidade um pouco maior do que suas contrapartes masculinas de ter um repertório de comportamentos de liderança particularmente eficazes nas condições contemporâneas – especificamente comportamentos de recompensa transformacionais e contingentes. As causas dessa diferença podem estar em vários fatores: (a) a capacidade do repertório transformacional (e comportamentos contingentes de recompensa) para resolver parte da incongruência entre os papéis de liderança e o papel feminino; (b) influência dos papéis de gênero sobre comportamento de liderança por meio do compartilhamento e internalização de normas específicas de gênero; e (c) do próprio teto de vidro, em que um padrão duplo produz líderes mais qualificados do sexo feminino do que masculino.

Considerando todos os apontamentos das pesquisas aqui referenciadas, ainda que este estudo tenha um viés de gênero, uma vez que discute a promoção do PsyCap por mulheres no exercício da liderança, não se ocupará de questões comparativas entre gênero, e sim na busca por constatações da influência dessas mulheres no desenvolvimento de seus times, podendo contribuir para ambientes organizacionais mais positivos e, por consequência, com maior geração de valor.

2.3 DIVERSIDADE E IGUALDADE DE GÊNERO

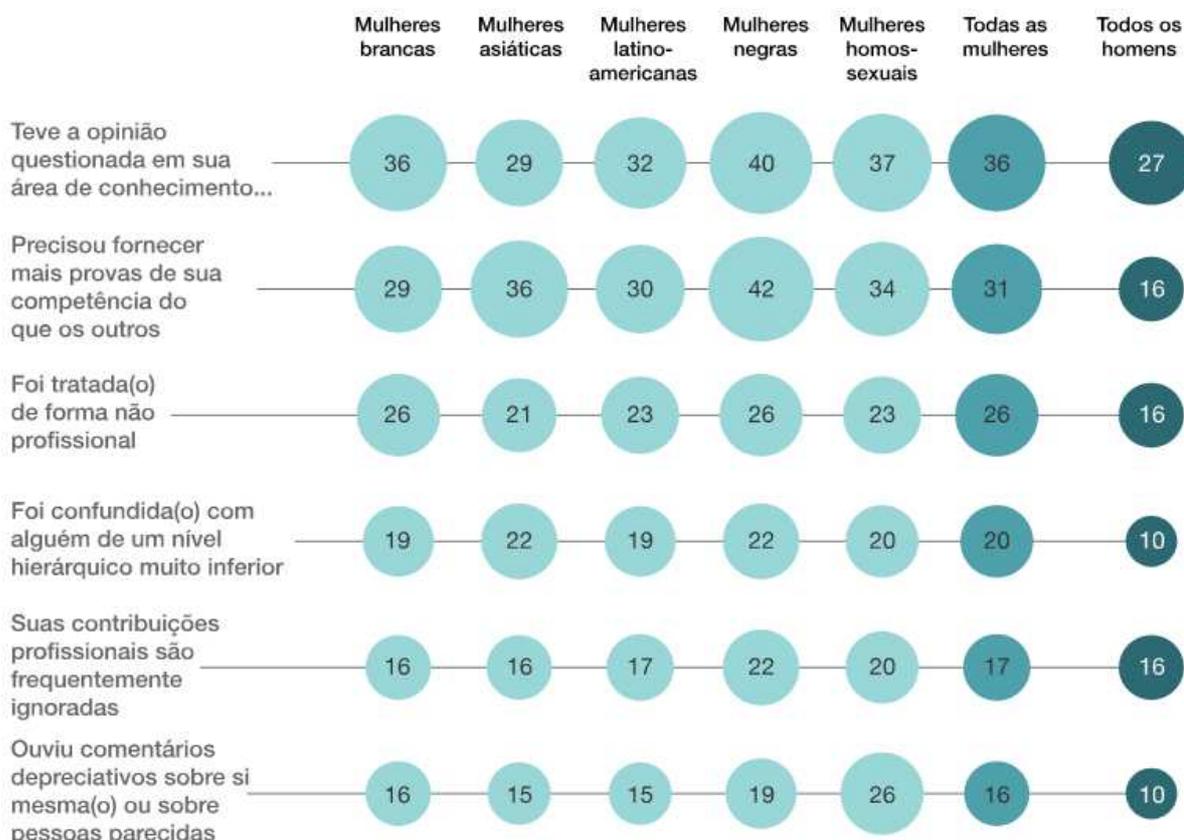
Os estudos comparativos sobre liderança e gênero são ainda muito recentes, não havendo estudos conclusivos incluindo verdadeiras diferenças entre a liderança masculina e a liderança feminina. (PINA E CUNHA et al., 2007). Apesar de os estudos serem poucos – e, especialmente, inconclusivos –, Miguel Pina e Cunha et al. (2007) consideram que as pesquisas em torno da temática da liderança e gênero se debruçam em vários pontos e dão destaque a determinados tópicos. Primeiramente, os autores consideram que existem estereótipos que consideram que determinados cargos de gestão se enquadram mais nos homens do que nas mulheres. Na mesma visão estereotipada da liderança, segundo os autores, parecem existir certos comportamentos que são aceitáveis nos homens enquanto gestores, sendo que o mesmo não acontece com as mulheres. Seguidamente, e conforme referido acima, os estudos comparativos dos estilos de liderança masculino e feminino não apresentam conclusões claras. Alguns estudos citados pelos autores, nomeadamente de Eagly e Johnson (1990), Vroom e Jago (1995) e de Vroom (2000), consideram que há determinados estilos mais característicos das mulheres em contraposição aos homens. Ou seja, “(...) as mulheres tendem a ser mais participativas, menos transacionais e mais transformacionais do que os homens”. (PINA E CUNHA et al., 2007, p. 391).

A *McKinsey & Company* é uma empresa global de consultoria e gestão que tem se dedicado ao estudo da liderança feminina e as suas investigações têm sido fundamentais para a evolução da temática. *Women in the Workplace* (2018) é o maior estudo abrangente sobre a participação das mulheres nos ambientes corporativos. Desde 2015, a LeanIn.Org e a *McKinsey & Company* publicam este relatório anualmente para fornecer às empresas e seus colaboradores as informações

necessárias para promover a participação das mulheres e melhorar a diversidade de gênero dentro de suas organizações. A *McKinsey & Company* também realizou pesquisas semelhantes em 2012. Em 2018, participaram 279 empresas, empregando mais de 13 milhões de pessoas, que compartilharam seus dados e concluíram uma pesquisa sobre suas práticas de gestão de pessoas. Além disso, mais de 64.000 funcionários foram pesquisados sobre suas experiências no local de trabalho e entrevistadas mulheres de diferentes raças e etnias para obter *insights* adicionais. Desde 2015, 462 empresas empregando quase 20 milhões de pessoas participaram do estudo.

Dados do estudo (McKINSEY, 2018) confirmam que as duas maiores alavancas da representatividade são as contratações e as promoções, e as empresas estão desfavorecendo as mulheres nesses processos desde o início. Embora as mulheres conquistem mais diplomas de bacharel do que os homens há décadas, elas têm menos chances de serem contratadas para cargos de nível inicial. A disparidade aumenta ainda mais na primeira etapa decisiva da promoção a gerente. As mulheres têm uma probabilidade menor de serem contratadas para cargos de nível gerencial, e há uma probabilidade ainda menor de elas serem promovidas para posições desse nível – enquanto 100 homens são promovidos a gerente, apenas 79 mulheres alcançam esta posição. Em grande parte, devido a essas lacunas de gênero, os homens acabam ocupando 62% dos cargos de gerentes, enquanto as mulheres ocupam apenas 38%. Ainda segundo o relatório *Women in the Workplace* (2018), para quase dois terços das mulheres, as microagressões são uma realidade no ambiente de trabalho (Figura 1). Frequentemente, as mulheres precisam fornecer mais provas de sua competência do que os homens, e sua opinião é questionada em sua área de especialização. Elas também têm duas vezes maior probabilidade do que os homens de serem confundidas com alguém em uma posição hierarquicamente inferior. Mulheres negras, especificamente, lidam com uma variedade maior de microagressões e têm mais probabilidade do que outras mulheres de ter suas opiniões questionadas em sua área de especialização e de ter que fornecer provas complementares de sua competência profissional.

Figura 1 – Profissionais que sofreram microagressões no trabalho – Raça (%)

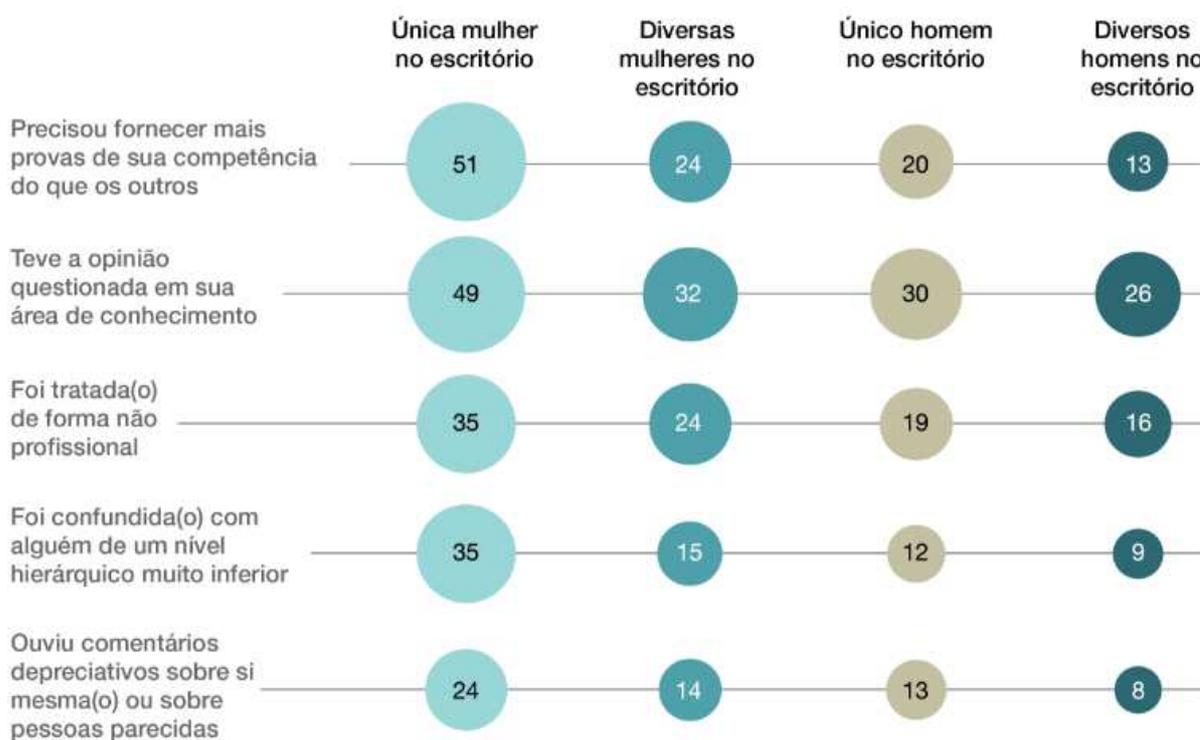


McKinsey&Company | Fonte: Estudo sobre mulheres no ambiente de trabalho 2018 da LeanIn.Org e McKinsey

A pesquisa (McKINSEY, 2018) aponta, ainda, outra informação relevante. O fato de ser a "única" ainda é uma experiência comum para as mulheres. Mulheres que são as únicas representantes do sexo feminino no seu nível de gestão estão tendo uma experiência consideravelmente pior do que as mulheres que trabalham com outras mulheres. Uma em cada cinco mulheres diz que, muitas vezes, é a única mulher ou uma das únicas mulheres no departamento; em outras palavras, elas são "as únicas". Essa situação é duas vezes mais comum para mulheres que ocupam cargos de nível sênior e mulheres que desempenham funções técnicas: cerca de 40% fazem parte deste grupo das "únicas". Mais de 80% delas estão expostas a microagressões, em comparação a 64% das mulheres como um todo. Elas têm uma maior probabilidade de terem suas habilidades questionadas, de serem submetidas a comentários não profissionais e depreciativos e de sentirem que não podem falar sobre suas vidas pessoais no trabalho (Figura 2). Particularmente, as mulheres

“únicas” têm quase o dobro de probabilidade de terem sido assediadas sexualmente em algum momento de suas carreiras.

Figura 2 – Profissionais que sofreram microagressões no trabalho – “Únicas” (em %)



McKinsey&Company | Fonte: Estudo sobre mulheres no ambiente de trabalho 2018 da LeanIn.Org e McKinsey

O grupo de pesquisadores McKinsey (2018) constatou que fazer parte de um grupo de “Únicas” também afeta a maneira como as mulheres veem seu ambiente de trabalho. Os dados apontaram que, em comparação com outras profissionais, as “Únicas” têm menos probabilidade de pensar que as melhores oportunidades são atribuídas aos funcionários que mais merecem, que as promoções são justas e obedecem a critérios objetivos e que as ideias são julgadas pela sua qualidade e não por quem as sugeriu. Não é de surpreender que, dadas as experiências negativas e os sentimentos associados a ser a única mulher no ambiente de trabalho, as mulheres “Únicas” também têm uma probabilidade 1,5 vezes maior de pensar em deixar o emprego. (McKINSEY, 2018).

A Organização das Nações Unidas (ONU, 2019) definiu como temática para o dia da mulher de 2019 o seguinte posicionamento: “Pensem em igualdade, construção com inteligência e inovação para a mudança”. O objetivo é focar nas formas inovadoras para a defesa da igualdade de gênero e empoderamento das

mulheres. Segundo a ONU Mulheres, se mantida a atual tendência, as ações existentes não garantirão a meta de um planeta equilibrado em questões de gênero no ano de 2030. No âmbito do trabalho, essa lacuna praticamente não diminuiu nos últimos 27 anos e, segundo a Organização Mundial do Trabalho, em 2018, a probabilidade de uma mulher trabalhar foi 26% inferior à de um homem, uma insignificante melhoria de 1,9% desde 1991. E há uma diferença de remuneração de 20% entre os gêneros até nos países considerados evoluídos. (OMT, 2018). Dados como os do relatório *Women in the Workplace* da consultoria McKinsey (2018) mostram que o aumento da representatividade feminina em posições de liderança apresentou uma evolução lenta nos últimos quatro anos, conforme Figura 3.

Figura 3 – Representatividade de mulheres em funções corporativas em % – 2015 a 2018



McKinsey&Company | Fonte: Estudo sobre mulheres no ambiente de trabalho 2018 da LeanIn.Org e McKinsey

Pesquisa do Fórum Econômico Mundial (2017) indica uma evolução na capacitação das mulheres, que hoje são 55% das matriculadas no ensino superior. Porém, a presença delas nas ciências naturais e nas áreas de tecnologia e engenharias, especialmente na América Latina, ainda é bem menor.

2.4 CAPITAL PSICOLÓGICO

Este item aborda o conceito de Capital Psicológico e suas quatro dimensões (auto eficácia, esperança, otimismo e resiliência). Além disso, traz um breve apanhado

histórico sobre as motivações para o desenvolvimento deste conceito, que é relativamente recente no meio acadêmico, tendo sido lançado em meados dos anos 2000 por Luthans e colaboradores.

A compreensão do conceito do PsyCap, como também é chamado o Capital Psicológico, assim como de suas premissas, se faz importante neste trabalho, pois seu objetivo principal é compreender como a liderança feminina promove o Capital Psicológico no desenvolvimento de seus liderados no contexto em que atuam.

2.4.1 Histórico

Entende-se por capital o conjunto de bens utilizados para o crescimento e o progresso. Da mesma forma que já se definiu o capital financeiro (“o que a pessoa tem”), o capital intelectual (“o que a pessoa sabe fazer”) e o capital social (“quem a pessoa conhece”, ou seja, suas relações sociais, redes profissionais e pessoais) como importante para o desempenho organizacional (TOOR; OFORI, 2010), entende-se por capital psicológico o conjunto de características positivas da personalidade que empregamos em nossa vida profissional. Colocadas a serviço do ambiente de trabalho, essas características podem fazer diferença nos resultados obtidos. Em 2003, surgiu o Capital Psicológico Positivo, que é o estudo e aplicação das capacidades psicológicas positivas que podem ser estimuladas, desenvolvidas e geridas para a melhora do desempenho laboral. (LUTHANS, 2002; TOOR; OFORI, 2010; LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

O Capital Psicológico, ou PsyCap, como referenciado pelos autores, é resultado do movimento da Psicologia Positiva e do Comportamento Organizacional Positivo (*Positive Organizational Behavior* – POB).

A Psicologia Positiva surgiu quando Martin Seligman e Mihaly Csikszentmihalyi publicaram um artigo na edição especial da *American Psychologist*, em 2000, que abordava a necessidade de mudanças no foco dos estudos da Psicologia que, até então, baseava-se única e exclusivamente em compreender as patologias humanas. Reforçaram a importância de que fosse resgatada uma das missões iniciais da Psicologia, que era a identificação e o fortalecimento das forças do indivíduo e que, ao longo do tempo, principalmente em virtude das guerras, fora esquecido. (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; SNYDER; LOPEZ, 2009).

A partir da percepção deste desequilíbrio e da necessidade de se lançar um olhar para o lado positivo e funcional do ser humano, nasceu o movimento da Psicologia Positiva, que surgiu nesta última década com a missão de contribuir para a construção de uma melhor qualidade de vida, baseada nas experiências e nas características positivas do indivíduo e também nas instituições positivas. (SCHAUFELI, 2015; SNYDER; LOPEZ, 2009).

Um aspecto importante é que, ao contrário do que se pode pensar, a Psicologia Positiva, por focar nas forças individuais, não nega o que está ruim ou o que é negativo, nem trata os aspectos emocionais, que dificultam o desenvolvimento humano, como pouco relevantes. Ela reconhece o sofrimento e a doença mental em todos os seus níveis, mas investiga o polo oposto, como a felicidade e o otimismo, por exemplo. (SCHAUFELI, 2015; SNYDER; LOPEZ, 2009).

Por fim, a Psicologia – que, nas últimas cinco décadas, voltou seu olhar para as patologias emocionais e, com isso, criou métodos diagnósticos e de tratamento que vêm beneficiando muitas pessoas – agora busca também trilhar o caminho do entendimento e do aprendizado do funcionamento humano positivo, além de descobrir como se proteger e se prevenir de doenças mentais. E, com isso, também, compreender como o reconhecimento das forças, virtudes e habilidades humanas podem contribuir para o desenvolvimento de grupos e instituições.

Já o Comportamento Organizacional Positivo (*Positive Organizational Behavior* – POB) surgiu a partir do interesse de Fred Luthans, em 1999, pelo contato deste com os estudos preliminares de Seligman e Csikszentmihalyi sobre a Psicologia Positiva. (LUTHANS; AVOLIO, 2009). Em 2002, Luthans escreveu seus dois primeiros artigos reforçando a importância dos estudos das capacidades psicológicas positivas no meio laboral.

Luthans (2002) define Comportamento Organizacional Positivo como:

o estudo e a aplicação dos recursos humanos positivos (forças) e das capacidades psicológicas que podem ser mensuradas, desenvolvidas e efetivamente gerenciadas para incrementar o desempenho diário no trabalho. (LUTHANS; AVOLIO, 2002, p. 671).

E, em se tratando de capacidades psicológicas, alguns autores sustentam que as que formam o PsyCap são as que mais afetam neste desempenho. (LUTHANS et al., 2007).

Para distinguir Comportamento Organizacional Positivo (POB), da Psicologia Positiva, da literatura popular sobre autoajuda positiva e sobre desenvolvimento pessoal, Luthans (2002) estabeleceu três critérios de caracterização deste primeiro:

- a) ser fortemente baseado em teoria, pesquisa e mensuração válida;
- b) ser um ‘estado’ – em oposição a um ‘traço’ de personalidade que é fixo – e estar aberto ao desenvolvimento;
- c) ter impacto no desempenho organizacional.

Em relação ao primeiro critério, o autor sustenta que, sem base científica – que neste caso se originou da Psicologia Positiva e do Comportamento Organizacional –, dificilmente a academia daria credibilidade ao POB. Sendo assim, a ênfase está na construção sólida de uma teoria e numa efetiva aplicação de traços, estados e comportamentos positivos de trabalhadores nas organizações, não desconsiderando nem menosprezando os comportamentos negativos. (SCHAUFELI, 2015).

Quanto ao segundo critério, que Luthans (2002) chama de ‘estado’, diferentemente dos traços de personalidade, este pode ser mensurado e modificado, segundo o autor. Ele considera ser este um grande diferencial nos estudos do POB. Enfatiza que através de intervenções é possível estimular determinados construtos psicológicos positivos e, com isso, melhorar o desempenho organizacional tanto ao nível individual como geral.

E, por fim, como terceiro critério, o impacto no desempenho organizacional, que se diferencia da literatura de autoajuda e da Psicologia Positiva, no qual o POB deverá ser mensurado usando indicadores específicos próprios de cada organização. (LUTHANS; AVOLIO, 2009).

Concluindo, o Comportamento Organizacional Positivo (POB) estuda os recursos humanos individuais e suas forças com vistas ao bem-estar e ao desempenho dos trabalhadores nas organizações. Ele examina o papel dos ‘estados’ como: esperança, otimismo, resiliência e outros recursos provenientes de demandas organizacionais ou que fomentem o desempenho individual.

Sendo assim, como consequência das pesquisas sobre o Comportamento Organizacional Positivo (POB), os estudos sobre o PsyCap iniciaram por volta de 2003 e enfatizam a importância do desenvolvimento de determinadas capacidades individuais como forma de aumentar o desempenho humano, principalmente no

âmbito organizacional. (TOOR; OFORI, 2010; LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015).

O conceito de Capital Psicológico, segundo Luthans et al. (2007) e Luthans, Youssef-Morgan e Avolio (2015), é um estado psicológico positivo de desenvolvimento, o qual se caracteriza por:

- a) auto eficácia: ter confiança para enfrentar desafios tanto quanto empregar esforço para concluí-los;
- b) otimismo: ter uma perspectiva positiva sobre ter sucesso no presente e no futuro;
- c) esperança: perseverar em busca dos objetivos e, quando necessário, redirecionar os caminhos para atingi-los, visando o sucesso;
- d) resiliência: diante de adversidades e problemas, resistir e ter capacidade de superar-se para ir além.

Segundo Luthans e Avolio (2009), estes construtos psicológicos têm aparecido, em algum grau, na literatura, especialmente sobre auto eficácia, em estudos do Comportamento Organizacional. Juntos, representam o núcleo do PsyCap. (AVEY; LUTHANS; YOUSSEF, 2010).

De acordo com os autores, o conceito de Capital Psicológico tem sido demonstrado teórica e empiricamente, através da mensuração do desempenho e da satisfação de trabalhadores em várias empresas. Um estudo longitudinal, realizado por Avey, Wernsing e Mhatre (2011), reforça que o desenvolvimento do PsyCap é, na teoria e na prática, viável.

Avey (2011) descreve como características do PsyCap:

- a) não é uma dimensão psicológica isolada e sim um construto multidimensional composto por quatro dimensões;
- b) o PsyCap é de domínio especificamente organizacional, ou seja, um alto resultado de uma dimensão do PsyCap no trabalho não garante o mesmo resultado, por exemplo, no ambiente familiar;
- c) o PsyCap é mais estável que as emoções, mas mais aberto a mudanças que traços de personalidade, ou seja, é um 'estado' que pode ser desenvolvido;
- d) é um estado de desenvolvimento individual e a opinião alheia muito pouco afeta o PsyCap do indivíduo;

e) o PsyCap é mensurável. Instrumentos como o PCQ (24) são uma amostra desta possibilidade;

f) o PsyCap é um preditor do desempenho no trabalho, e;

g) a análise do PsyCap é individual.

Atualmente, os estudos sobre Capital Psicológico já estão se expandindo para além da área organizacional. Pesquisas apontam a importância e a correlação positiva entre altos níveis de PsyCap e o bem-estar do indivíduo de maneira geral. (LUTHANS et al., 2013).

2.4.2 As Quatro Dimensões

Este subcapítulo traz o entendimento sobre as quatro dimensões que constituem o PsyCap: auto eficácia (autoconfiança), esperança, otimismo e resiliência – que, segundo Avey, Luthans e Youssef (2010), são capacidades ou recursos psicológicos considerados ‘estados’, como foi citado anteriormente, e encontrados nos estudos da Psicologia Positiva: eficácia, de Bandura (1997); esperança, de Snyder (2002); resiliência, de Masten e Reed (2002); otimismo, de Seligman (1998) e Carver e Scheier (2002), como mais do que traços fixos de personalidade e passíveis de serem estimulados e desenvolvidos.

Para facilitar o entendimento, Luthans e Youssef (2007) e Luthans, Youssef-Morgan e Avolio (2015) demonstram em um *continuum* que vai do traço ao estado, como segue:

a) traços positivos – são o extremo deste *continuum* e caracterizados pela estabilidade ao longo do tempo, como a inteligência ou características herdadas;

b) traços em desenvolvimento – são traços de personalidade que têm relativa estabilidade, como extroversão, consciência;

c) estados psicológicos – aqui se inclui o PsyCap. Eles estão próximos ao estado, mas são flexíveis e abertos ao desenvolvimento (auto eficácia, esperança, otimismo e resiliência);

d) estados positivos – são o outro extremo deste *continuum* e incluem variações frequentes como o humor e as emoções.

Quadro 2 - Continuum PsyCap

Estados Positivos	Estados psicológicos	Traços em desenvolvimento	Traços Positivos
<ul style="list-style-type: none"> • Variam com frequência, como humor e emoções, difícil sustentar alguma mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • São flexíveis e abertos ao desenvolvimento • PsyCap 	<ul style="list-style-type: none"> • Traços estáveis da personalidade, difícil de mudar e desenvolver nos adultos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Características herdadas, muito difícil de mudar ou desenvolver

Fonte: Adaptado pela autora de Luthans, Youssef-Morgan e Avolio (2015).

O Quadro 2 exemplifica o entendimento dos autores citados sobre estados e traços positivos e onde localiza-se o PsyCap. Vários mecanismos cognitivos e sociais distinguem o PsyCap de outros construtos do Comportamento Organizacional, que compartilham algumas características deste, mas que ocupam diferentes posições no *continuum* 'traço-estado' exposto anteriormente.

Quanto aos 'traços' e aos 'traços-estados', estes são caracterizados por terem uma natureza mais global, ou seja, representam respostas habituais/programadas que são ativadas pela exposição a um estímulo pré-determinado.

Embora algumas pessoas possam apresentar auto eficácia como um traço de personalidade, nem todas demonstrarão tê-la, mesmo que se deparem com indivíduos confiantes ou situações, ao longo do tempo, que as estimulem.

Em contrapartida, a auto eficácia (como um 'estado') mostra-se mais específica e pode ser desenvolvida por um conjunto determinado de estímulos, como, por exemplo, os que fazem parte do desenvolvimento laboral. Segundo Bandura (1993), estímulos podem ocorrer (AVEY; LUTHANS; YOUSSEF, 2010) através de: grandes experiências; modelagens; persuasão social e excitação psicológica e fisiológica. Para o autor, todos estes componentes podem criar expectativas positivas; desencadear a criação de metas (ao invés de acomodação ou fuga) e, por conseguinte, motivar mecanismos de auto regulação que aumentem a probabilidade de o indivíduo perseverar e ter sucesso em determinada situação. Assim também são as outras três dimensões do PsyCap: esperança requer que se criem objetivos específicos e se determinem caminhos para encontrá-los; otimismo, que se atribuem às causas do

sucesso o bom desempenho individual; e a resiliência, o sucesso quando se tem de retroceder em virtude dos contratempos.

Pode-se visualizar, então, de acordo com o exposto até aqui, que a base do PsyCap passa pela teoria social cognitiva de Bandura, a qual estabelece interações entre indivíduos, ambiente e os comportamentos passados. Esta teoria também fornece elementos adicionais para entender e distinguir os traços de personalidade ou 'traços-estados' dos construtos do PsyCap, que são mais contextualizados e flexíveis, como abordado anteriormente.

Concluindo, o PsyCap, apesar desta flexibilidade, em nada se parece com emoções ou estados de humor. Seus quatro construtos compartilham de um componente cognitivo que necessita alcançar e manter um certo nível de intensidade e resistência, a fim de resultar em objetivos tangíveis e resultados mensuráveis.

A seguir, serão descritas as quatro dimensões do PsyCap e suas características.

2.4.2.1 Auto eficácia (autoconfiança)

Segundo Luthans et al. (2007), o primeiro passo para que o indivíduo identifique seu nível de eficácia é analisar o quanto ele é confiante sobre algo ou alguma situação. Mas salientam que esta análise deve ir além do contexto onde ele está inserido, porque, segundo os autores, há a tendência de pensar em termos de auto eficácia somente dentro de uma 'zona de conforto'. Por isso, sugerem que, no âmbito laboral, por exemplo, o indivíduo liste todas as atribuições diretas e indiretas que possui, relativas ao seu cargo, e analise tudo o que está envolvido, todas as necessidades. A partir daí, mantenha o foco no que é mais relevante, nos pontos críticos para o desenvolvimento da tarefa e, conseqüentemente, o que tem mais impacto no seu sucesso e, baseado nisto, pontue o quanto se sente confiante. Na sequência, Luthans et al. (2007) sugerem que o indivíduo elenque uma situação em que almeje ser melhor, ter melhor desempenho, faça o mesmo passo a passo anterior e verifique o quanto se sente confiante.

A auto eficácia, ou autoconfiança, segundo os autores, é a convicção sobre habilidades para mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e as ações necessárias para executar com sucesso uma determinada tarefa, num determinado contexto. (LUTHANS et al., 2007).

Confiança e auto eficácia, segundo Luthans et al. (2007), estão interligadas. Para eles, a autoconfiança é uma condição da auto eficácia. Juntas, no PsyCap, propiciam um entendimento mais amplo e rico sobre esta dimensão.

Em relação às características do PsyCap auto eficácia, os autores elencam cinco:

a) domínio específico: a auto eficácia diz respeito a um domínio específico do indivíduo, por exemplo, alguém que é muito eficaz para resolver conflitos face a face, mas não é eficaz em apresentações para um público numeroso;

b) auto eficácia baseada na prática: para haver uma probabilidade de sucesso futuro em algo, assim como a confiança neste sucesso, o indivíduo deve ter alguma experiência positiva naquela prática determinada, o que fará com que ele se sinta mais confiante;

c) espaço para melhorias: o indivíduo deve reconhecer que existe um espaço para melhorias contínuas;

d) influência: o indivíduo também deve reconhecer que sua eficácia é influenciada, tanto positiva como negativamente, pelo ambiente externo. Luthans et al. (2007) afirmam que a crença de outras pessoas na capacidade de um indivíduo de realizar algo aumenta a sua autoconfiança. Do mesmo modo, quando este percebe que outras pessoas estão atingindo objetivos semelhantes, em termos de complexidade e dificuldades, aos seus, sua confiança de que também poderá alcançá-los aumenta. Os autores salientam que a chave na questão da autoconfiança é a habilidade em identificar qual modelo de sucesso o indivíduo vai adotar, para também acreditar que pode fazer;

e) variabilidade: a eficácia é variável. A autoconfiança, base para a auto eficácia, segundo os autores, depende de vários fatores que nem sempre estão sob o controle do indivíduo. Salientam que o bem-estar físico e psicológico influenciam na eficácia. Existe a tendência de o indivíduo ser mais confiante quando em momentos mais positivos.

Para Bandura et al. (2003) e Luthans et al. (2007), as pessoas com um PsyCap elevado na dimensão auto eficácia apresentam algumas características, como: estabelecem metas elevadas para si mesmas e selecionam tarefas difíceis para realizar; adoram desafios; são altamente auto motivadas; investem esforços necessários para atingir suas metas; e perseveram diante de obstáculos.

Segundo os autores, os indivíduos com altos índices de PsyCap eficácia não esperam por metas desafiadoras. Normalmente, criam situações, se auto desafiam, vão atrás de tarefas que lhes exercitem cada vez mais a confiança. Ainda como parte deste perfil, são indivíduos que se impactam muito pouco com *feedbacks* negativos, obstáculos ou fracassos.

A base para a construção do PsyCap auto eficácia está sob os cinco processos cognitivos de Bandura, que são: simbolização, premeditação, observação, auto regulação e autorreflexão. (LUTHANS et al., 2007).

Na simbolização, o indivíduo cria um modelo mental e estuda as possibilidades de decisão, pessoas-alvo envolvidas na resolução do problema, suas capacidades de poder dentro do problema. A simbolização serve como um guia para futuras ações, que o indivíduo pode lançar mão, quando necessário. Na previsão ou premeditação, o indivíduo baseia suas ações no seu nível de desempenho. Na observação, pessoas mais experientes e sábias podem ser usadas pelo indivíduo como um modelo na aprendizagem. Na auto regulação, o indivíduo atua como um agente externo que regula os objetivos a serem alcançados, o seu desempenho e onde ele realmente está na relação com estas variáveis. Este processo o auxilia a focar mais no que necessita, bem como a avaliar a energia para investir nestes objetivos. (LUTHANS et al., 2007).

Os autores Luthans et al. (2007) afirmam, por exemplo, que, quando se está procurando mudar o comportamento de outros indivíduos, se está, efetivamente, tentando estimular sua autoconsciência para conduzi-lo a uma mudança de auto regulação. Numa organização cuja cultura encoraja seus colaboradores a assumirem riscos e a mudarem e, em contrapartida, dá suporte para isto, existe uma grande probabilidade de uma mudança de pensamento em relação ao aumento da auto regulação e da autoconsciência.

E, por fim, a autorreflexão que se configura pelo pensar sobre as ações passadas, os sucessos e os fracassos, aprendendo com estes eventos.

Para Luthans et al. (2007), se o indivíduo consegue desenvolver estas cinco etapas de Bandura, ele está construindo a dimensão auto eficácia e, conseqüentemente, também construindo seu sucesso no futuro. “O sucesso gera autoeficácia e autoeficácia gera sucesso, mas fundamentalmente sucesso não é o mesmo que eficácia”. (LUTHANS et al., 2007, p. 563).

Força e magnitude são dois pontos, abordados pelos autores, através dos quais se pode entender mais sobre a dimensão PsyCap auto eficácia. Força é a certeza sobre o grau de habilidade do indivíduo para atingir determinado nível de dificuldade e magnitude refere-se ao nível desta dificuldade que este espera encontrar.

Em relação ao trabalho, Luthans et al. (2007) percebem que existe uma forte ligação entre o PsyCap auto eficácia e o desempenho. Em algumas pesquisas, como: satisfação no trabalho, liderança transformacional e impactos sobre comportamento organizacional, esta relação foi constatada no aumento da motivação e do desempenho. (LUTHANS et al., 2007). Estudos que vêm ao encontro da percepção dos autores que consideram a dimensão PsyCap auto eficácia como a que mais impacta no desempenho, resultados e desenvolvimento organizacional.

2.4.2.2 Esperança

Segundo Snyder (2002, apud LUTHANS et al., 2007, p. 337), “esperança é um estado motivacional positivo que está baseado na interatividade derivada da sensação de sucesso e do planejamento para atingir objetivos”. É a capacidade de mudar objetivos e expectativas, redirecionar esforços e energias quando necessário. O que estes autores chamam de força de vontade.

Um componente muito importante da dimensão esperança é a capacidade do indivíduo de gerar caminhos alternativos para atingir o que deseja, quando os caminhos originais, por algum motivo, foram bloqueados. Segundo Snyder (2009), a maioria dos indivíduos que se considera ‘esperançosa’; intrinsicamente motivada e normalmente criativa para encontrar saídas. Portanto, quando não conseguem atingir seus objetivos, utilizam-se de *feedbacks* para incrementar pensamentos e estratégias na busca de novos objetivos, sendo mais ativos, propensos a buscar formas alternativas e mais criativas na superação de obstáculos.

Os indivíduos com o PsyCap esperança alto almejam ser bem-sucedidos e traçam as rotas para alcançar os objetivos e, diante dos obstáculos, desenvolvem caminhos alternativos, adaptando-se às mudanças de ambiente. Além disso, gostam de interagir com outras pessoas, adaptando-se facilmente a novas relações e são menos ansiosos. (SNYDER; IRVING; ANDERSON, 1991; LUTHANS, 2002a).

Snyder et al. (2009) sistematizam dois grandes vetores dessa capacidade. O *willpower*: o quanto o indivíduo crê na sua capacidade de atingir objetivos (desejo de

ser); e o *waypower*: o quanto ele é capaz de elaborar planos eficazes para os alcançar, se conecta à definição (caminho a trilhar).

Nesse sentido, a esperança é uma força que permite que as pessoas vislumbrem um futuro, agindo mesmo diante de grandes obstáculos. Em outras palavras, a esperança não é só uma emoção, mas um processo cognitivo dinâmico, poderoso e persistente, que mobiliza esforços para a ação e que é observável em muitos contextos. (HELLAND; WINSTON, 2005).

2.4.2.3 Resiliência

Segundo Luthans et al. (2007), os estudos sobre resiliência iniciaram na Psicologia tendo como ponto de partida o estudo de pessoas em situações negativas e como elas conseguiam ir adiante. O foco estava em quem era resiliente. Atualmente, o foco do estudo sobre resiliência está em compreender quais as características que as pessoas resilientes possuem.

O conceito de resiliência, segundo Luthans et al. (2007, p. 339), “é a capacidade de recuperar-se da adversidade, conflitos e fracassos ou, em eventos positivos, progredir e agregar mais responsabilidades”. Para Luthans, Youssef e Avolio (2007), a resiliência é a capacidade que o indivíduo tem de se superar, recuperando-se das adversidades e, a partir disto, buscar novos horizontes para dar sentido à vida.

Trabalhadores com altos níveis de PsyCap resiliência têm mais entusiasmo, energia de vida; são mais curiosos e abertos a novas experiências, além de serem mais capazes de improvisar diante de situações de mudança e incerteza. (YOUSSEF; LUTHANS, 2007).

Luthans et al. (2007) afirmam que a resiliência é pouco estudada no mundo organizacional, ainda que na área da Psicologia Clínica ela esteja mais desenvolvida. Eles atribuem três fatores que contribuem para o desenvolvimento da resiliência, que são: os “ativos”, os fatores de risco e os valores. “Há também o reconhecimento de processos adaptativos que ligam estes três fatores de forma interativa e sinérgica resultando na resiliência” (LUTHANS et al., 2007).

Como “ativos” da resiliência, Masten e Reed (2002, apud LUTHANS et al., 2007, P. 329) afirmam que “habilidades cognitivas, temperamento, fé, visão positiva da vida, estabilidade emocional, auto percepção, auto regulação, bom humor e

atratividade são ativos potenciais que contribuem para uma alta resiliência”. Assim como: *insight*, criatividade, independência, iniciativa, relacionamento, humor e moral, completam a lista. (WOLIN; WOLIN, 2005 apud LUTHANS et al., 2007). Quanto aos fatores de risco, naturalmente inevitáveis, “são aqueles que causam uma elevada probabilidade de resultados indesejados”. (MASTEN; REED, 2002 apud LUTHANS et al., 2007, P. 331). Além dos traumas ou situações inesperadas e abruptas, estes fatores também incluem eventos graduais, como: doenças, estresse, mudanças etc., que podem abalar ou até mesmo adoecer o indivíduo gradualmente.

Os fatores de risco, quando identificados e administrados, podem servir para reforçar ainda mais as forças e as habilidades individuais, bem como usar estes ‘ativos’ para desenvolver a resiliência. Podem ser capazes de desenvolver e estimular o crescimento e o amadurecimento, auxiliando o indivíduo no atingimento de seu pleno potencial.

Para Luthans et al. (2007), a resiliência não pode ser vista como o total de recursos (ativos) menos a frequência e intensidade de exposição aos riscos. Na realidade, para os autores, o processo de PsyCap resiliência agrega os ‘ativos’ e os fatores de risco.

2.4.2.4 Otimismo

Além de ser uma dimensão muito comentada e, desejada, ela é mais do que pensar em prever coisas boas sobre o futuro, salientam Luthans et al. (2007). Um ponto de partida fundamental para entender o PsyCap otimismo é como o indivíduo explica eventos tanto negativos como positivos que ocorreram no passado, no presente ou vão ocorrer no futuro.

Para Seligman (2001, apud LUTHANS et al., 2007), o otimista tem um estilo de explicação que atribui aos eventos positivos um caráter permanente, pessoal e de causas profundas, enquanto os eventos negativos são considerados como externos e temporários, ocorrendo em situações muito específicas.

Os otimistas valorizam os acontecimentos positivos e acreditam que as causas destes eventos podem estar sob seu controle, além de esperar que estes continuem a existir no futuro. O otimista internaliza os aspectos positivos de suas vidas, tanto no passado como no presente, e faz uma projeção para o futuro.

Assim como a esperança, o otimismo tem um apelo intuitivo e está normalmente associado a resultados positivos. Luthans et al. (2007) enfatizam que a dimensão otimismo do PsyCap necessita ser realista e flexível. Ou seja, o indivíduo não deve usar como argumento ser otimista e, com isso, correr riscos ou ir ao extremo, numa certeza quase que fantasiosa de que nada irá lhe acontecer de ruim, pois tem o controle absoluto da situação e sente-se bem a tal ponto que tem plena segurança para agir. Os autores alertam para o fato de que isto é uma ilusão.

Resultados apresentados na dissertação *O coordenador de curso superior e a autopercepção do PsyCap*, de Silva (2015), egressa do MPGN, confirmaram que a dimensão Otimismo se desdobrou na etapa quantitativa, ou seja, a Análise Fatorial demonstrou que, para a amostra pesquisada, a partir dos resultados baseados no PCQ (24), existem dois tipos de otimismo: um relativo à construção de perspectivas positivas para o futuro, pelo indivíduo, onde o mesmo se utiliza de suas capacidades positivas para isto. E o outro relacionado a fatores externos ou à perspectiva de destes, que influenciam positiva ou negativamente a vida deste, afetando seu otimismo. Segundo a autora (Silva et al., 2015), esta percepção parece estar mais relacionada à esperança, pois denota uma postura mais passiva, que ativa. Importante salientar aqui que a esperança da qual se fala, nesta possível constituição de uma 'quinta' dimensão PsyCap, não deve ser confundida com a dimensão Esperança, a qual tem um conceito diferente e que será abordada a seguir.

2.5 SÍNTESE REFERENCIAL

Através das bibliografias pesquisadas, verificou-se a importância do Psycap e as quatro dimensões (auto eficácia, esperança, otimismo e resiliência) como preditores de variáveis do comportamento das lideranças e também do desempenho, como apresentado nas seções anteriores.

A revisão bibliográfica descrita nos capítulos anteriores formou o arcabouço teórico para a revisão dos objetivos do estudo, assim como favoreceram a construção dos conceitos para a definição dos pontos fundamentais de verificação na amostra designada.

Desta forma, o Quadro 3 apresenta uma consolidação das principais informações do referencial teórico estudado sobre Liderança, Psycap e Diversidade.

Assim, através do mesmo, procura-se contribuir com a bibliografia na entrega de uma forma sintética e objetiva de representar o tema.

As considerações apresentadas neste capítulo pretendem orientar os procedimentos metodológicos da pesquisa, de forma a subsidiar a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, a fim de alcançar os objetivos da pesquisa.

Quadro 3 - Síntese Referencial

CLASSIF.	TEMA	AUTORES
CONCEITO	PsyCap: O estudo e aplicação das aptidões psicológicas positivas que podem ser instigadas, ampliadas e geridas para a melhora do desempenho laboral.	LUTHANS et al. (2007); LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN E AVOLIO (2015); SNYDER (2002); GOLDSMITH; MATHERLY (2000); LUTHANS; AVOLIO; NORMAN (2007); LUTHANS; AVEY E AVOLIO (2010); LUTHANS; YOUSSEF (2004); LUTHANS; AVOLIO (2009); LUTHANS et al. (2013); PALUDO; KOLLER (2007); PALMA; CUNHA (2007); PATERSON; LUTHANS; JEUNG (2014); REGO et al. (2009; 2012); SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI (2000); SNYDER; LOPEZ (2009); TOOR; OFORI (2010); VISEU et al. (2012); WRIGHT (2008); YOUSSEF; LUTHANS (2007).
DIMENSÕES	Auto eficácia: Convicção que o indivíduo tem diante de sua capacidade de realização de ações eficazes, visando o atingimento de objetivos desejados.	BANDURA (1997) STAJKOVIC E LUTHANS (1998)
	Esperança: Expectativa que o indivíduo possui e força de vontade que coisas agradáveis e positivas ocorrerão no futuro.	SNYDER (1996)
	Otimismo: Interpretação positiva na qual acontecimentos são atribuídos a causas individuais, permanentes e universais.	SELIGMAN (1998)
	Resiliência: É a confiança que o indivíduo apresenta frente aos obstáculos e situações adversas, mantendo o equilíbrio e a responsabilidade.	LUTHANS (2002)
CONCEITO	Liderança Autêntica: processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior consciência e num comprometimento positivo autorregulado por parte dos líderes e dos colegas, fomentando um autodesenvolvimento positivo.	LUTHANS E AVOLIO (2003)
CONCEITO	Liderança Feminina: À medida que mais mulheres em nações industrializadas assumem papéis de liderança na sociedade, a possibilidade de que elas possam desempenhar esses papéis de maneira diferente do que os homens atrai cada vez mais atenção.	EAGLY (2003); HELGESEN (1990)
CONCEITO	Diversidade: resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades e que convivem no mesmo sistema social.	EAGLY & JOHNSON (1990), VROOM & JAGO (1995); FLEURY (2000)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Encerra-se aqui o capítulo que contemplou o referencial teórico deste trabalho. A seguir, será descrito o caminho que foi percorrido nesta pesquisa, bem como os instrumentos e procedimentos de coleta e análise dos dados.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o método de pesquisa definido para o alcance dos objetivos deste estudo. Na primeira seção é referenciado o delineamento da pesquisa com destaques à natureza e método. Posteriormente, apresentam-se as etapas que constituíram tais análises. Seguindo, descreve-se a população e os critérios para seleção da amostra e dos sujeitos participantes. Na sequência, instrumentos e técnicas de coletas de dados são descritos, finalizando com as técnicas utilizadas para análise do conteúdo, obtido durante as etapas quantitativa e qualitativa, bem como a análise dos dados, de forma integrada.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracterizou-se por ser exploratória, de abordagem quantitativa e qualitativa, tendo como estratégia a pesquisa de campo. Os dados que sustentam as considerações produzidas foram coletados por *Survey* e entrevistas semiestruturadas.

O presente estudo tem como principal objetivo analisar a autopercepção de mulheres na promoção do Capital Psicológico e identificar os principais desafios no seu desenvolvimento da liderança, considerando o contexto em que atuam – o que justifica a realização de uma pesquisa exploratória, de abordagem quantitativa e qualitativa, tendo como estratégia a pesquisa de campo. Os dados foram coletados por *Survey* e entrevistas semiestruturadas, utilizando a técnica de incidentes críticos.

Quanto ao caráter exploratório, este tipo de pesquisa tem como objetivo compreender a natureza complexa do problema e suas dimensões e aprofundar conceitos. Além disso, a pesquisa de viés exploratório, segundo Gil (2007), permite uma maior familiaridade com o tema, possibilitando levantar hipóteses e aprofundar o entendimento do problema, igualmente importante, considerando a natureza do problema de pesquisa. Para Gil (2008, P. 68),

[...] as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Normalmente este tipo de pesquisa é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado.

Percebe-se, então, que um dos grandes objetivos da pesquisa exploratória é propiciar maiores conhecimentos a respeito do problema que objetiva ser respondido e estudado.

Quanto à pesquisa de campo, esta necessita de uma boa preparação tanto teórica quanto prática, ou seja, deve-se realizar a definição do 'campo' e as formas de acessá-lo, bem como os participantes, para daí estabelecer quais meios de coleta e análise de dados serão empregados. (MARCONI; LAKATOS, 2009). Estes mesmos autores pontuam que o primeiro passo para a realização deste tipo de pesquisa é a pesquisa bibliográfica extensa e aprofundada como forma de saber em qual status se encontra o problema a ser pesquisado; o que já foi publicado; qual foco ou focos já foram abordados; o que mais se tem falado sobre o assunto em questão. A abordagem de acesso e análise de dados será quantitativa e qualitativa, uma vez que, em virtude dos objetivos da pesquisa, aliar estas abordagens traria maior entendimento tanto em amplitude como em profundidade para o estudo em questão, o que é corroborado por Saccol et al. (2000).

No que concerne à pesquisa quantitativa, esta viabiliza compreender o problema pelo viés quantificável, ou seja, dá a dimensão da interação de determinadas variáveis, o que auxilia o pesquisador no entendimento mais amplo do estudo, e também permite a compreensão de algumas peculiaridades de comportamentos ou atitudes individuais. A etapa exploratória qualitativa se deu através de entrevistas de incidente crítico. Esta técnica consiste em um conjunto de procedimentos para a coleta de observações diretas do comportamento humano, o que facilita sua utilização na solução de problemas práticos. (FLANAGAN, 1954).

Os objetivos específicos desta pesquisa permeiam as autopercepções sobre a promoção do PsyCap pelas mulheres, bem como o entendimento dos principais desafios que podem enfrentar na promoção do PsyCap e no seu desenvolvimento para liderança. Estes objetivos foram analisados pela perspectiva das mulheres participantes do Grupo Mulheres do Brasil, independente de ocuparem posições de liderança, o que denota a necessidade de uma abordagem interpretativista. Esta abordagem permitiu analisar o significado das dimensões do PsyCap em relação à percepção que as mulheres têm sobre como promovem o construto e suas implicações no exercício da liderança.

3.2 ETAPAS DO ESTUDO

O presente estudo apresenta um fluxo dividido em quatro fases, conforme demonstra o Quadro 4.

Quadro 4 - Resumo das Etapas de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A primeira fase consistiu na busca dos principais conceitos acerca do tema escolhido, bem como a identificação do problema de pesquisa e objetivos do estudo, a identificação do método de pesquisa e a escolha da população e sujeitos da pesquisa. Posteriormente, a pesquisadora submeteu a proposta de estudo ao Comitê de Ética da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, através da Plataforma Brasil, a fim de validar a proposta de pesquisa apresentada.

A segunda fase teve início com a construção dos instrumentos de pesquisa para a etapa quantitativa, o questionário sociodemográfico e a adaptação do PCQ (24). Para a etapa qualitativa, optou-se pela entrevista de incidentes críticos que foi aplicada posteriormente nas participantes.

Na terceira fase, realizou-se a análise de resultados: primeiramente a análise dos resultados quantitativos, seguindo dos resultados qualitativos e, posteriormente, a análise integrada dos dados, referenciando os principais achados.

Na quarta e última fase, dedicou-se à elaboração das conclusões da pesquisa e a uma proposta de promoção do capital psicológico, considerando o contexto da liderança feminina, e indicação de estudos futuros.

3.3 POPULAÇÃO E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A população deste estudo é formada por mulheres representantes do Grupo Mulheres do Brasil que integram o Núcleo Porto Alegre/RS, não fazendo-se distinção quanto ao setor, cargo, função ou nível de influência no contexto em que atuam.

Como amostra para a análise quantitativa, 815 mulheres foram convidadas a participar, sendo que 78 retornaram a pesquisa com questionários válidos e que foram considerados. Na etapa qualitativa, o objetivo foi conhecer a autopercepção das entrevistadas a respeito das dimensões do PsyCap. Foram realizadas 10 entrevistas, entre os dias 2 e 12 de janeiro de 2019.

No item 3.4 estão descritos os instrumentos utilizados neste trabalho para a coleta de dados, assim como as técnicas de análise aplicadas.

3.3.1 Dados Sociodemográficos da Etapa Quantitativa

Nesta etapa, participaram 78 respondentes, sendo que, destas, 60 (77%) afirmaram que desempenham ou já desempenharam posição de liderança, e 18 (23%) informaram que nunca atuaram em posição de gestão. Percebe-se, pelo exposto na Tabela 1, que a maioria (47%) ocupa posição de média liderança, Coordenação e Gerência, enquanto 15 (19%) estão em posição de liderança executiva (Diretoria, Empresária e CEO). Com relação ao tempo de atuação profissional das respondentes, houve muita variação entre as respostas, desde 1 até 50 anos. O tempo médio de trabalho foi de 18,47 anos, com desvio padrão de 10,59 anos, o que representa uma variabilidade relativa alta de 57,32%.

Tabela 1 – Nível de Posição de Liderança

(continua)

Posição de Liderança	Casos	Percentual
Supervisão	08	10%
Coordenação	22	28%
Gerência	15	19%
Diretoria	11	14%

Empresária	3	4%
CEO	1	1%
Não é liderança	18	23%

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

Em relação à raça, 68 (87%) respondentes informaram que são brancas, 6 (8%) informaram que são pardas, 3 respondentes (4%) são negras e apenas 1 (1%) amarela. Quanto à atividade laboral, 74 (95%) mulheres informaram que estão trabalhando atualmente. Em relação à idade, as respondentes ficaram distribuídas conforme Tabela 2. Observa-se que a grande maioria (85%) se encontra entre a fase adulta jovem e média (até 50 anos).

Tabela 2 – Idade

Faixa etária	Casos	Percentual
21 a 30 anos	11	14%
31 a 40 anos	36	46%
41 a 50 anos	19	25%
51 a 60 anos	8	10%
Mais de 60 anos	4	5%

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

Quanto ao estado civil, 53 (68%) respondentes são casadas ou possuem união estável, conforme demonstrado na Tabela 3, e 47 (60%) do total de respondentes tem filhos, contra 31 (40%) que não possuem (Tabela 4).

Tabela 3 – Estado Civil

Estado Civil	Casos	Percentual
Separada/Divorciada	3	4%
Casada	38	49%
União Estável	15	20%
Solteira	22	27%

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

Tabela 4 – Filhos

	Casos	Percentual
Com filhos	47	60%
Sem filhos	31	40%

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

3.3.2 Dados Sociodemográficos da Etapa Qualitativa

O Quadro 5 apresenta os dados sociodemográficos das participantes das entrevistas semiestruturadas. As mesmas serão referidas como: Entrevistada 1, Entrevistada 2 e E1, E2, e assim por diante.

Quadro 5 – Dados sociodemográficos dos respondentes à entrevista

Identificação	Idade	Tempo de Experiência Profissional	Experiência em liderança	Função exercida
Entrevistada 1	40 anos	20 anos	SIM	Gerente
Entrevistada 2	42 anos	23 anos	SIM	Coordenadora
Entrevistada 3	38 anos	18 anos	NÃO	Analista
Entrevistada 4	35 anos	17 anos	SIM	Gerente
Entrevistada 5	44 anos	25 anos	SIM	Diretora
Entrevistada 6	36 anos	17 anos	SIM	Supervisora
Entrevistada 7	28 anos	09 anos	NÃO	Analista
Entrevistada 8	35 anos	17 anos	NÃO	Professora
Entrevistada 9	36 anos	15 anos	SIM	Coordenadora
Entrevistada 10	38 anos	17 anos	SIM	Empresária

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2019).

Como indicadores descritivos do Quadro 5 as entrevistadas têm, em média, 37,2 anos de idade, tendo a mais jovem 28 anos e a mais velha, 44 anos. Quanto ao tempo de experiência profissional, as respondentes atuam, em média, há 17 anos e 8 meses, de forma que a que tem menos tempo está há 9 anos e a que tem mais tempo há 25 anos. Em relação à posição de liderança, 7 respondentes responderam que possuem experiência e 3 ainda não exerceram atividades nesta posição, até o momento da entrevista.

3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para atingir os objetivos desta pesquisa, a pesquisadora optou por realizar dois momentos de coleta de dados junto às participantes, como anteriormente informado. As técnicas e critérios adotados serão explicitados nas seções seguintes.

3.4.1 Etapa Quantitativa

Na etapa quantitativa foi aplicado o questionário do Capital Psicológico PCQ (24). O questionário PCQ (24) foi desenvolvido por Luthans, Avey & Norman, em 2006, através de extensas análises psicométricas, oriundas de amostras representativas de vários setores da sociedade. Cada um dos quatro componentes do PsyCap é medido por seis itens a serem classificados pelo respondente (LUTHANS et al., 2007) totalizando 24 itens. A versão em português (adaptada à realidade dos sujeitos da pesquisa) e a autorização para o uso do questionário foram obtidas através do website mindgarden.com. O questionário adaptado encontra-se disponível no Apêndice A.

As 24 afirmações do PCQ (24) são divididas igualmente em quatro construtos do Capital Psicológico (auto eficácia – questões 1 ao 6; resiliência – questões 7 a 12; esperança – questões 13 a 18; e otimismo – questões 19 a 24). As respostas foram dadas levando-se em consideração uma escala *Likert* de seis pontos, onde 1 (um) significa “discordo totalmente” e 6 (seis) significa “concordo totalmente”. A aplicação ocorreu através de uma *survey* (por meio de aplicação *Google Forms*) que foi enviada aos membros do Grupo Mulheres do Brasil por meio eletrônico, no período de 20 de novembro a 20 de dezembro de 2018. Os dados obtidos foram analisados por meio de estatística descritiva. A *survey* também possui questões sociodemográficas, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como perguntas descritivas e abertas.

Levando em consideração que o Grupo Mulheres do Brasil – Núcleo Porto Alegre conta com mais de 800 participantes, estimou-se atingir 10% de respondentes para essa pesquisa, ou seja, uma amostra de aproximadamente 80 respondentes.

3.4.2 Etapa Qualitativa

Nesta etapa houve a realização de entrevista com mulheres de diversas áreas de conhecimento, que previamente responderam à pesquisa quantitativa. Para atingir o número de entrevistadas, no formulário quantitativo foi criada uma opção sobre o interesse em participar da entrevista. Entre as que retornaram positivamente, se disponibilizando a participar, foram selecionadas 10, utilizando-se como critério de escolha as primeiras 10 respondentes.

A pesquisadora realizou as entrevistas no mês de janeiro de 2019, depois de a etapa quantitativa ter sido finalizada. Todas foram agendadas previamente e tiveram, em média, uma hora de duração. Todas foram gravadas e transcritas na íntegra, guardados os preceitos éticos da pesquisa. Todas as entrevistadas assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) no momento da pesquisa quantitativa e o mesmo foi reapresentado ao início da entrevista, bem como a elas foram explicados os objetivos do trabalho e o principal foco do tema abordado.

As entrevistas aconteceram em formato presencial e tiveram aproximadamente uma hora de duração. Foram conduzidas utilizando-se o inventário de incidentes críticos. O foco foi analisar a percepção das entrevistadas sobre sua capacidade de promover as dimensões do Capital Psicológico em pares, líderes e liderados, considerando seu contexto profissional. O protocolo do inventário encontra-se no Apêndice B.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

3.5.1 Etapa Quantitativa

Para o levantamento do questionário PCQ (24) foi realizada Análise Fatorial Confirmatória, com o auxílio do *software* IBM® SPSS® Statistics 22. A Análise Fatorial, segundo Hair et al. (2005), é uma técnica que tem por objetivo sintetizar um grande número de variáveis em um número menor, categorizando-as em fatores e, com isso, simplificando a compreensão dos dados, sem perder a amplitude dos mesmos.

A escolha pela Análise Fatorial Confirmatória se deu em virtude de haver um modelo de questionário – PCQ (24) – que vem sendo utilizado por outros pesquisadores do Capital Psicológico e já validado por Luthans et al. (2007) em outros contextos de aplicação; além disso, o PCQ (24) possui construtos psicológicos definidos (auto eficácia, otimismo, esperança e resiliência). Segundo Laros (2012), o uso da Análise Fatorial Confirmatória é adequado quando “[...] as hipóteses a serem testadas tem apoio forte de uma teoria psicológica ou de análises empíricas anteriores de um banco de dados diferente do banco atual [...]”. (LAROS, 2012, p. 188).

Através dos resultados obtidos pelo *software*, utilizou-se a estatística descritiva para explicar os resultados obtidos. Em relação a este modelo, Guedes et al. (2018, p. 01) sustentam que

A estatística descritiva, cujo objetivo básico é o de sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organiza e descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritiva.

Os dados foram importados da *survey* diretamente para o SPSS®, onde foram realizadas as seguintes etapas: categorização das variáveis do PsyCap em suas quatro dimensões (recalculando as variáveis que são propositadamente invertidas no teste – 13, 20 e 23); recategorização dos dados sociodemográficos das respondentes, para que ficassem agrupados de modo a ter representatividade entre suas categorias; e o cálculo das médias das dimensões do PsyCap.

Para a validação da escala PsyCap, foi realizado o teste do α de *Cronbach*, que avalia a confiabilidade da escala do instrumento utilizado ou, mais precisamente, a consistência interna desta escala. O mesmo pode variar de 0 a 1, onde resultados maiores que 0,6 são considerados válidos, porém baixos; acima de 0,7, bons; e entre 0,8 a 0,9 são muito bons. (HAIR et al., 2005).

O teste verificou que o PCQ (24) possui boa consistência interna ($\alpha = 0,885$), ou seja, as variáveis de mesma escala possuem um grau de concordância adequado; “[...] isso significa dizer que os respondentes estão respondendo às perguntas de maneira coerente”. (HAIR et al., 2005, p. 200). O motivo de manter-se a análise do α de *Cronbach* neste estudo está baseado na necessidade de se validar uma escala que se adeque à realidade brasileira quanto ao tema Capital Psicológico e, mais especificamente, sobre seus construtos originais, visto que a grande maioria das pesquisas validando o instrumento têm sido realizadas nos EUA, país este no qual originaram-se os estudos e, posteriormente, a definição do construto.

Para avaliar se os dados poderiam ser submetidos à Análise Fatorial Confirmatória, baseado na extração de fator único (HARMAN, 1967), foram aplicados o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. O teste de KMO “[...] também conhecido como índice de adequação da amostra [...]” avalia a qualidade da correlação entre as variáveis. (DAMASIO, 2012, p. 215). Os resultados deste teste podem variar entre 0 e 1, sendo os valores mais próximos de zero

indicativos do não uso da Análise Fatorial. Neste estudo, obteve-se resultado 0,762, considerado satisfatório, tendo em vista que $KMO > 0,6$ tem, de acordo com Hair et al. (2005), uma boa consistência interna.

Já o teste de Esfericidade de Bartlett avalia a “[...] a significância geral de todas as correlações de uma matriz de dados [...]”. (HAIR et al., apud DAMÁSIO, 2012, p. 216). Para ele, verificou-se significância (sig) inferior a 0,000, o que também aponta para a confirmação da fatoraçoão dos dados, pois, conforme previamente estabelecido, no dimensionamento da amostra, sig < 0,05 indica que a matriz é fatorável. (TABACHNIK; FIDEL, 2007 apud DAMÁSIO, 2012, p. 216).

A Tabela 5 nos traz os resultados da Análise Fatorial Confirmatória realizada para cada dimensão do PsyCap, considerando a extração de fator único.

Tabela 5 - Análise da validade da escala

Dimensões	Itens	α de Cronbach	Teste de Extração de Fator Único de Harman		
			KMO	Sig. Teste de Bartlett	Variância total explicada
Autoeficácia	1 a 6	0,806	0,840	<0,001	51,319%
Esperança	7 a 12	0,794	0,758	<0,001	49,855%
Resiliência	13 a 18	0,684	0,753	<0,001	42,522%
Otimismo	19 a 24	0,549	0,621	<0,001	34,965%

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2019).

Verifica-se, na Tabela 5 que, depois da extração dos fatores únicos para a validação da escala, a dimensão Otimismo apresentou uma baixa carga de variância total extraída. Esse resultado também foi confirmado na pesquisa realizada anteriormente, na qual a questão 24 também gerou ruído sobre a escala. (BONATO, 2015).

Essa constatação remeteu à revisão da escala. Após testes realizados, observou-se que as questões na dimensão Otimismo 20, 23 (ambas apresentam escala reversa) e 24 poderiam estar gerando ruídos sobre a escala. Em função disso, uma análise sem considerar essas variáveis foi realizada, resultando na Tabela 6.

Tabela 6 - Análise da validade da escala (sem questões 20, 23 e 24)

Dimensões	Itens	α de Cronbach	Teste de Extração de Fator Único de Harman		
			KMO	Sig. Teste de Bartlett	Variância total explicada
Autoeficácia	1 a 6	0,806	0,840	<0,001	51,319%
Esperança	7 a 12	0,794	0,758	<0,001	49,855%
Resiliência	13 a 18	0,684	0,753	<0,001	42,522%
Otimismo	19, 21 e 22	0,696	0,639	<0,001	62,595%

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2019).

Na Tabela 6 observa-se o atendimento do critério de Harman (1967) e o incremento dos valores do α de Cronbach e KMO para a dimensão Otimismo. Dessa análise, duas vertentes surgiram:

a) mesmo com a baixa carga de variância total explicada na dimensão Otimismo, utilizá-la em sua forma original, de modo a permitir a comparabilidade com outros estudos realizados ou;

b) realizar a análise desconsiderando as variáveis indicadas, respeitando os critérios de validade indicados na Tabela 6.

Considerando que os valores do α de Cronbach da dimensão Otimismo ficaram no limite do aceitável, optou-se por focar as análises sobre a forma original do PCQ (24), por ser essa utilizada em pesquisas sobre Capital Psicológico em vários países atualmente. (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015). De modo complementar, realizaram-se as análises também sobre as dimensões modificadas, conforme a Tabela 6. Ainda realizou-se, posteriormente, uma nova Análise Fatorial Exploratória sobre os dados, de modo a evidenciar os fatores latentes que orientaram os respondentes.

Na Análise Fatorial Exploratória foi usada rotação dos fatores pelo critério ortogonal *varimax*, que não considera *a priori* uma correlação entre os fatores, gerando, conseqüentemente, fatores independentes uns dos outros. (DAMÁSIO, 2012). Para a rotação dos mesmos foram desconsideradas cargas com valor < 0,40. (HAIR et al., 2005).

3.5.2 Etapa Qualitativa

Nesta etapa, as entrevistas foram transcritas na íntegra, os textos foram separados e seus fragmentos classificados de acordo com as categorias encontradas. A categorização teve como base a análise de conteúdo considerando as dimensões definidas pelo PyCap, o que permitiu o surgimento de subcategorias para cada categoria existente. Para salvaguardar a confidencialidade, as transcrições são apresentadas de forma a não revelar o autor das respostas. Posterior à classificação das categorias, finalizou-se com a análise de acordo com o referencial teórico do presente estudo. O Quadro 6 demonstra de forma gráfica as etapas comentadas.

Quadro 6 - Etapas da análise do conteúdo das entrevistas

Organização do texto	Categorização	Análise	Novos Elementos
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas transcritas; • Análise de conteúdo; • Formação dos fragmentos textuais que compuseram as Categorias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das unidades de significado; • fragmentos textuais categorizados e consideradas as possíveis relações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretação dos resultados; • Necessidade de estabelecer subcategorias; • Nova análise com base nas subcategorias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desta análise, surgiram novos elementos que foram avaliados considerando referencial teórico estudado neste trabalho.

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Para Bardin (2011, p. 85), o termo Análise de Conteúdo designa:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Os métodos de análise de conteúdo incluem a utilização de técnicas relativamente claras. Neste estudo, a pesquisadora recorreu à utilização da análise categorial que, por sua vez, é o tipo de análise mais antiga e frequentemente mais utilizada. Segundo Bardin (2011), esta consiste em fazer o cálculo das frequências de certas características agrupadas, evitando que o investigador faça uma interpretação

do conteúdo segundo as suas ideologias e valores. Ainda segundo a autora, a análise categorial “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”. (BARDIN, 2011, p. 79).

A autora refere que esta técnica é composta por três fases: 1) pré-análise; 2) a exploração do material; e, 3) o tratamento dos resultados e interpretação. Neste sentido, procedeu-se inicialmente à constituição do protocolo de incidentes críticos, organizando-se a informação recolhida e constituindo-se os indicadores que permitiram a interpretação do conteúdo. Numa segunda fase, foram selecionadas unidades de análise, através do recurso de identificação de frases e palavras-chave, tendo em conta os objetivos específicos do projeto e algumas fundamentações teóricas que o norteiam. Definidas as unidades de análise, procedeu-se à categorização e subcategorização. O processo de categorização consiste “numa operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento”, com critérios previamente definidos. (BARDIN, 2011, p. 87). A construção das categorias foi realizada seguindo o protocolo de incidentes críticos considerando as dimensões definidas pelo construto do PsyCap. As subcategorias foram definidas *à posteriori*, isto é, emergiram totalmente do contexto das respostas dadas pelas participantes. Neste sentido, sistematizaram-se esses elementos nas categorias e subcategorias e efetuou-se a contagem do número de referências em que os mesmos elementos surgiram ao longo da análise do conteúdo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo traz a apresentação e a análise dos resultados coletados na pesquisa de campo e que foram divididos em duas etapas: quantitativa e qualitativa, para um melhor entendimento. Ao final, apresenta-se uma análise integrada dos resultados.

4.1 ETAPA QUANTITATIVA

Como apresentado anteriormente, as mesmas variáveis resultantes da pesquisa foram utilizadas para identificar potenciais correlações com as quatro dimensões do PsyCap.

4.1.1 Análise Descritiva dos Dados

A Tabela 7 apresenta os resultados encontrados quanto às médias nas quatro dimensões originais do PsyCap analisadas através do PCQ (24), considerando a amostra das 78 mulheres respondentes.

Tabela 7– Análise descritiva dos dados

Dimensões	Intervalo de 95% de Confiança						
	Média	Lim. Inf.	Lim. Sup.	Mediana	Desv. Padrão	Min.	Máx.
Autoeficácia	5,1496	5,0226	5,2765	5,3333	0,5721	3,6667	6,0000
Esperança	4,9466	4,7912	5,1020	5,0000	0,7002	2,6667	6,0000
Resiliência	4,8355	4,7076	4,9634	4,8333	0,5764	3,3333	6,0000
Otimismo	4,6581	4,5367	4,7795	4,6667	0,5471	3,0000	6,0000

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

Como pode-se observar na Tabela 7, as dimensões auto eficácia e esperança foram as que obtiveram escores médios mais altos, enquanto otimismo o mais baixo.

4.1.2 Influência das variáveis sobre o PsyCap

Nesta subseção é analisada a influência ou não das variáveis raça, idade, estado civil, filhos, tempo de atuação profissional, grau de instrução e em relação ao tipo de posição de liderança ocupado, sobre as quatro dimensões do PsyCap.

4.1.2.1 Raça e PsyCap

No comparativo entre raças houve diferença em todas as dimensões originais. As respondentes de raça branca apresentaram médias superiores, sendo na dimensão auto eficácia o mais significativo, conforme evidencia a Tabela 8.

Tabela 8 – Raça e PsyCap

Dimensão	Raça	N	Médias de concordância	Var.
Auto eficácia	Branca	68	5,1433	0,0009
	Outras ¹	10	5,1000	
	Total	78		
Esperança	Branca	68	4,9417	0,0028
	Outras ¹	10	4,8667	
	Total	78		
Resiliência	Branca	68	4,6450	0,0019
	Outras ¹	10	4,5833	
	Total	78		
Otimismo	Branca	68	4,8383	0,0002
	Outras ¹	10	4,8167	
	Total	78		

[1] Em outras estão incluídas negras, pardas e amarelas, pois individualmente não representam uma amostra significativa.

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

4.1.2.2 Idade e PsyCap

Quanto à faixa etária em que se encontram as respondentes, identifica-se que as mulheres com até 40 anos apresentaram escores mais baixos do que as respondentes em outras faixas etárias, com exceção para a dimensão resiliência, onde apresentaram os escores mais altos. As respondentes com mais de 50 anos apresentaram resultados superiores para as dimensões auto eficácia e otimismo, conforme evidenciado na Tabela 9.

Tabela 9 - Idade e PsyCap

Dimensão	Faixa Etária	N	Médias de concordância	Var.
Auto eficácia	Até 40	47	5,0367	0,0044
	De 41 a 50	19	5,1483	
	Mais de 50	12	5,1550	
	Total	78		
Esperança	Até 40	47	4,9050	0,0005
	De 41 a 50	19	4,9483	
	Mais de 50	12	4,9217	
	Total	78		
Resiliência	Até 40	47	4,6667	0,0005
	De 41 a 50	19	4,6433	
	Mais de 50	12	4,6217	
	Total	78		
Otimismo	Até 40	47	4,8500	0,0002
	De 41 a 50	19	4,8333	
	Mais de 50	12	4,8583	
	Total	78		

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

4.1.2.3 Estado Civil e PsyCap

Quanto ao estado civil em que se apresentam as respondentes, a Tabela 10 evidencia que as casadas apresentam médias de concordância mais altas na dimensão auto eficácia, enquanto as solteiras apresentam um escore mais alto em resiliência. Contudo, as solteiras ficam abaixo em todos os resultados das demais dimensões, onde sobressaem os resultados das respondentes classificadas em outras (divorciadas, separadas).

Tabela 10 - Estado Civil e PsyCap

(continua)

Dimensão	Estado Civil	N	Médias de concordância	Var
Auto eficácia	Casada	38	5,2683	0,0403
	Solteira	22	4,8783	
	Outras ¹	18	5,1567	
	Total	78		
Esperança	Casada	28	4,9633	0,0145
	Solteira	22	4,7933	
	Outras ¹	18	5,0267	
	Total	78		
Resiliência	Casada	38	4,6183	
	Solteira	22	4,7017	

		(conclusão)		
	Outras ¹	18	4,6067	0,0026
	Total	78		
Otimismo	Casada	38	4,8300	
	Solteira	22	4,8183	
	Outras ¹	18	4,8700	0,0007
	Total	78		

[1] Em outras estão incluídas separada, divorciada, pois isoladamente não constituem uma amostra significativa.

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

4.1.2.4 Filhos e PsyCap

Quanto à situação de ter filhos ou não, percebe-se a influência de forma significativa nas respondentes que tem filho(s) em todas as médias das dimensões do PsyCap, conforme demonstrado na Tabela 11.

Tabela 11 - Filhos e PsyCap

Dimensão	Filhos	N	Médias de concordância	Var
Auto eficácia	Tem filho(s)	47	5,3017	0,0854
	Não tem filho(s)	31	4,8883	
	Total	78		
Esperança	Tem filho(s)	47	5,0133	0,0200
	Não tem filho(s)	31	4,8133	
	Total	78		
Resiliência	Tem filho(s)	47	4,6617	0,0021
	Não tem filho(s)	31	4,5967	
	Total	78		
Otimismo	Tem filho(s)	47	4,8967	0,0120
	Não tem filho(s)	31	4,7417	
	Total	78		

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

4.1.2.5 Escolaridade e PsyCap

Com relação à escolaridade, evidencia-se que as respondentes que possuem o maior nível de instrução, de Mestrado a Pós-doutorado, apresentam maiores médias por dimensão, com exceção para a dimensão otimismo, com maior média de concordância para respondentes com Especialização MBA, conforme relacionado na Tabela 12.

Tabela 12 - Escolaridade e PsyCap

Dimensão	Escolaridade	N	Médias de concordância	Var
Auto eficácia	Ensino Médio/Graduação	18	4,9350	0,0291
	Especialização MBA	42	5,1650	
	Mestrado/Pós-doutorado	18	5,2683	
	Total	78		
Esperança	Ensino Médio/Graduação	18	4,8500	0,0086
	Especialização MBA	42	4,9283	
	Mestrado/Pós-doutorado	18	5,0350	
	Total	78		
Resiliência	Ensino Médio/Graduação	18	4,4817	0,0233
	Especialização MBA	42	4,6400	
	Mestrado/Pós-doutorado	18	4,7867	
	Total	78		
Otimismo	Ensino Médio/Graduação	18	4,8250	0,0025
	Especialização MBA	42	4,8683	
	Mestrado/Pós-doutorado	18	4,7683	
	Total	78		

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

4.1.2.6 Tempo de Atuação Profissional e PsyCap

A Tabela 13 apresenta os resultados das médias de concordância para as dimensões do PsyCap considerando a informação de tempo de atuação profissional. As respondentes que possuem entre 15 e 20 anos de atuação profissional apresentaram médias superiores nas dimensões auto eficácia e resiliência, enquanto as respondentes com mais de 30 anos de experiências confirmaram resultados superiores na dimensão esperança. As respondentes com até 14 anos de experiência profissional demonstraram médias superiores na dimensão otimismo.

Tabela 13 – Tempo de atuação profissional e PsyCap

(continua)

Dimensão	Atuação Profissional	N	Médias de concordância	Var
Auto eficácia	Até 14	28	4,865	0,0518
	15 a 20	20	5,350	
	21 a 29	14	5,153	
	30 ou +	16	5,343	
	Total	78		

				(conclusão)
Esperança	Até 14	28	4,808	0,0128
	15 a 20	20	4,975	
	21 a 29	14	4,942	
	30 ou +	16	5,083	
	Total	78		
Resiliência	Até 14	28	4,553	0,0216
	15 a 20	20	4,850	
	21 a 29	14	4,525	
	30 ou +	16	4,637	
	Total	78		
Otimismo	Até 14	28	4,903	0,0204
	15 a 20	20	4,842	
	21 a 29	14	4,597	
	30 ou +	16	4,888	
	Total	78		

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

4.1.2.7 Posição de Liderança e PsyCap

Quanto à posição de liderança que a respondente ocupa, as que exercem a posição de Coordenação foram as que apresentaram scores baixos para as dimensões, em comparação com os demais grupos. Enquanto as respondentes em posição de Gerência apresentaram scores altos para as dimensões auto eficácia, esperança e resiliência, conforme Tabela 14. As respondentes em posição de Diretoria apresentaram resultados maiores somente na dimensão otimismo.

Tabela 14 - Posição de Liderança e PsyCap

(continua)

Dimensões	Posição de Liderança	N	Médias de concordância	Var
Autoeficácia	Coordenação	22	5,0117	0,0250
	Gerência	15	5,4433	
	Diretoria	15	5,3483	
	Outras	26	5,0817	
	Total	78		
Esperança	Coordenação	22	4,8333	0,0182
	Gerência	15	5,2100	
	Diretoria	15	5,0617	
	Outras	26	5,1233	
	Total	78		
Resiliência	Coordenação	22	4,6067	0,0054
	Gerência	15	4,7667	
	Diretoria	15	4,6200	
	Outras	26	4,6400	
	Total	78		

Otimismo	Coordenação	22	4,7133	0,0210
	Gerência	15	4,7667	
	Diretoria	15	4,9850	
	Outras	26	4,8617	
	Total	78		

Fonte: dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

De maneira geral, e com base nos testes realizados, pode-se constatar que em relação às dimensões originais do Capital Psicológico, para essas respondentes em específico, as mulheres brancas apresentam todas as dimensões com resultados médios mais altos do que as representantes de outras raças.

Já a variável idade demonstrou que as respondentes com menos de 40 anos apresentaram score mais alto somente na dimensão resiliência, assim como as solteiras apresentaram scores mais baixos em todas as dimensões e as que possuem filhos revelam score alto. A combinação desses três fatores sugere que as experiências as quais as respondentes são submetidas ao longo da vida contribuem para o seu amadurecimento e consequente desenvolvimento das dimensões.

As variáveis escolaridade e experiência profissional corroboram com esta afirmação. As respondentes com maior nível de instrução apresentaram scores altos para as dimensões auto eficácia, esperança e resiliência, enquanto as respondentes com até 14 anos de experiência apresentaram score alto somente na dimensão otimismo – única dimensão em que as respondentes com Especialização/MBA se destacaram apresentando médias superiores aos demais grupos.

Ao analisar a variável posição de liderança, verificou-se que a correspondente ao nível inicial de gestão, Coordenadora, é a que apresenta os resultados médios menores em relação às demais respondentes, na medida em que as que possuem posições de níveis hierárquicos maiores apresentaram scores altos em todas as dimensões, sendo que as ocupantes de posição de diretoria apresentam, ainda, o maior score na dimensão otimismo.

Destaca-se, ao final desta análise quantitativa, que os resultados que apresentaram scores altos podem estar relacionados às experiências adquiridas pelas respondentes ao longo do seu processo de autodesenvolvimento e que impactam nas dimensões do construto, como nível de educação formal, maturidade profissional e experiências de âmbito pessoal e familiar. Essas informações serão relevantes para o capítulo de considerações finais.

4.1.3 Análise Fatorial Exploratória

Em virtude dos resultados da Análise Fatorial terem demonstrado um baixo valor de variância explicada para a dimensão otimismo, decidiu-se por realizar uma rotação de fatores. Os dados geraram um KMO de 0,762 e foram significantes no teste de Bartlett ($\text{sig} < 0,001$). A extração dos fatores gerou 6 categorias, totalizando 63,821% da variância explicada, como mostra o Quadro 7.

Quadro 7 - Matriz de Componente Rotacionada

Itens do PCQ 24 e suas dimensões pertinentes	Componente					
	1 (Autoeficácia)	2 (Esperança)	3 (Resiliência)	4 (Otimismo)	5 (?)	6 (?)
QUE 01 (autoeficácia)				0,506		
QUE 02 (autoeficácia)	0,615					
QUE 03 (autoeficácia)	0,646					
QUE 04 (autoeficácia)	0,603		0,484			
QUE 05 (autoeficácia)	0,806					
QUE 06 (autoeficácia)	0,697					
QUE 07 (esperança)				0,524		
QUE 08 (esperança)				0,696		
QUE 09 (esperança)					0,663	
QUE 10 (esperança)		0,797				
QUE 11 (esperança)		0,592				
QUE 12 (esperança)					0,213	
QUE 13 (resiliência)					0,556	
QUE 14 (resiliência)			0,501			
QUE 15 (resiliência)			0,483			
QUE 16 (resiliência)			0,685			
QUE 17 (resiliência)			0,759			
QUE 18 (resiliência)			0,743			
QUE 19 (otimismo)					0,753	
QUE 20 (otimismo)				0,449		
QUE 21 (otimismo)					0,594	
QUE 22 (otimismo)					0,551	
QUE 23 (otimismo)				0,761		
QUE 24 (otimismo)						0,768
Variância explicada	29,756	8,403	7,914	6,43	5,835	5,483

Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Segundo os dados trazidos no Quadro 7 os itens 9, 12, 13, 19, 21 e 22 possuem cargas significantes de valor fora de suas dimensões originais, gerando uma quinta categoria. Alguns itens moveram-se para outras dimensões, como o item 1 (“Me sinto confiante analisando problemas crônicos para encontrar a solução”) se moveu da dimensão PsyCap Auto eficácia para a dimensão PsyCap Otimismo, assim como os itens 7 (“Se eu me sentir estagnada no meu trabalho, sou capaz de pensar em muitas maneiras de sair desta situação”) e 8 (“No presente momento, estou focada em alcançar meus objetivos no trabalho”), originalmente representados na dimensão PsyCap Esperança. Esse resultado vem ao encontro do esperado face aos baixos resultados do α de Cronbach e a variância total explicada na dimensão otimismo, identificada anteriormente quando se optou por isolar as questões 20, 23 e 24 para revalidação da escala. Estudos anteriores considerando uma amostra composta de coordenadores de curso superior (SILVA, 2015) identificaram essa variação de escala, corroborando para a realização de novos estudos para aprofundar este entendimento e reforçando a necessidade de validação da escala das dimensões do PsyCap para a população brasileira, visto que a grande maioria das pesquisas validando o instrumento tem sido realizada nos EUA. Estudos futuros devem ser realizados para aprofundar este entendimento.

Esta quinta categoria pressupõe que, para esta amostra, existem dois tipos de otimismo: um externo e um interno. O mesmo estudo de Silva (2015) também identificou esta dicotomia para a dimensão. Para as entrevistadas, o otimismo externo está relacionado à expectativa de que fatores fora do controle do indivíduo influenciam positiva ou negativamente sua realidade. O segundo tipo de otimismo se confunde com a dimensão esperança, relacionando-se à capacidade que o indivíduo tem de efetivamente ser positivo em relação à sua realidade e, com isso, gerar também expectativas positivas em relação ao seu futuro. (LUTHANS et al., 2007; LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN; AVOLIO, 2015). O relato de duas entrevistadas, durante a etapa qualitativa, colabora com esse achado:

“[...] e o que eu preciso desenvolver mais? Talvez seja o otimismo interno. Posso passar isso (que sou otimista) externamente pras pessoas, mas internamente existem coisas que eu poderia ser mais otimista e não sou [...]”. (E2).

“Eu acho que (o otimismo) é mais no trabalho. Que nas minhas coisas pessoais normalmente a primeira reação é de ‘ah não, que saco, não vai

dar certo', depois sim, com o tempo. Mas no trabalho eu acho que é mais forte assim. Que não é uma característica tão pessoal para as minhas coisas, mais para as questões do trabalho.”. (E10).

Adicionalmente aos itens já relatados, a questão 24 (“Eu entendo que no trabalho ‘há males que vem para o bem’”) moveu-se da sua dimensão original PsyCap otimismo, formando uma sexta categoria, até o momento não identificada em estudos anteriores.

4.2 ETAPA QUALITATIVA

A metodologia utilizada permitiu que as análises quantitativa e qualitativa se cruzassem quando da coleta de dados, da sua análise e/ou interpretação. Os subitens foram divididos por categorias previamente definidas, as quais foram formuladas conforme os objetivos do trabalho e de acordo com entrevista de incidentes críticos descritos no Capítulo 3, Método de Pesquisa. A seguir, serão expostos os principais achados da análise de conteúdo, dos quais quatro são as dimensões do PsyCap e, os dois últimos, a percepção das entrevistadas a respeito de quais dimensões possuem maior facilidade em promover e em quais apresentam maiores dificuldades.

4.2.1 Auto eficácia

Para Luthans et al. (2007), o primeiro passo para que o indivíduo identifique seu nível de eficácia é analisar o quanto ele é confiante sobre algo ou alguma situação.

Ao longo do processo de entrevistas, as mulheres participantes relatam situações em que perceberam a promoção da auto eficácia, que foram classificadas em categorias, de acordo com a significância: a) capacidade de realização; b) confiança na entrega dos resultados; c) sensação de segurança por “dar conta” dos desafios impostos; e d) relação direta com o autoconhecimento. Para 8 das entrevistadas, a auto eficácia foi reconhecida a partir do momento em que se sentiram seguras para admitir suas potencialidades e a forma como podem impactar positivamente os demais. Abaixo, um trecho do relato da Entrevistada 1, sugerindo que a auto eficácia pode estar relacionada com a confiança de que suas ações lhe trarão êxito no futuro, trazendo evidências a respeito dos processos cognitivos citados

por Bandura, que são: simbolização, premeditação, observação, auto regulação e autorreflexão. (LUTHANS et al., 2007).

“[...] então, quando eu assumi, quando eu achei a nova empresa e achei o novo projeto, comecei a trabalhar lá e recentemente eu assumi um projeto no qual ia me desafiar, porque era fazer treinamento e desenvolver conteúdo numa área que eu nunca tinha feito, mas eu já tinha autoconfiança e auto... sabia da minha auto eficácia, sabia que ia dar certo porque eu ia trabalhar pra isso, ia pesquisar, ir atrás [...]”. (E1).

As entrevistadas que apresentaram resultados elevados nessa dimensão relataram experiências em que criaram situações, se auto desafiaram, buscaram por atividades que lhes exercitassem cada vez mais a confiança, como dito acima pela Entrevistada 1. Segundo Luthans (200&), perfis como esse são muito pouco impactados com *feedbacks* negativos, obstáculos ou fracassos.

Considerando outros relatos, é possível inferir que a auto eficácia pode estar relacionada à capacidade de realização pessoal, interferindo diretamente na autoestima do sujeito.

“[...] Auto eficácia pra mim é quando tu pensa assim, ‘nossa, fiz isso muito bem’. Sabe? Quando tu te realiza [...]”. (E2).

No que tange à capacidade de realização pessoal como alavanca para desenvolvimento da auto eficácia, a fala de E5 destaca que, mesmo em um ambiente adverso, a confiança na sua capacidade de entrega e segurança quanto a sua realização contribuem para o desenvolvimento dessa dimensão:

“[...] principalmente no serviço público, que é onde eu tô, tu não tem um reconhecimento externo do seu trabalho. Se tu não acredita no teu trabalho, não vem alguém de fora e diz... pode acontecer, mas é muito difícil isso acontecer. Então se tu não acredita naquilo que tu faz... de alguma forma banca isso por si próprio, ele não vem de fora, não acontece, o reconhecimento de uma chefia ou que poderia vir numa promoção ou, enfim, várias vantagens, não se tem. Então eu acredito que isso eu tenho bem forte assim, porque sempre, mesmo com tudo adverso, eu mantive e acreditei no meu trabalho.”. (E5).

Mesmo quando as situações foram adversas, as entrevistadas demonstraram a habilidade para reverter a situação, como relatam as entrevistadas E5 e E7:

“[...] A saúde do servidor ficaria em segundo, terceiro plano dentro da instituição. Mas eu acredito, trabalho pra isso e venho conquistando (por

não desistir) um espaço maior até dentro da instituição. Tanto que nesse ano a gente teve um reconhecimento da chefia com um prêmio, por acreditar naquilo e por estar bancando isso, porque é algo secundário. Na segurança pública, a saúde do servidor ou saúde dos presos é... não recebe o reconhecimento nem o valor externo, é completamente secundário, então é muito do teu esforço... de tu bancar isso [...]". (E5).

"[...] Durante um ano fui responsável por atividades em áreas completamente distintas. Teve um momento que achei que não fosse conseguir bons resultados e nesse momento lembrei de situações onde tive sucesso e isso me ajudou a acreditar e a clareza nos objetivos ajudou a superar os obstáculos e atingir o resultado [...]". (E7).

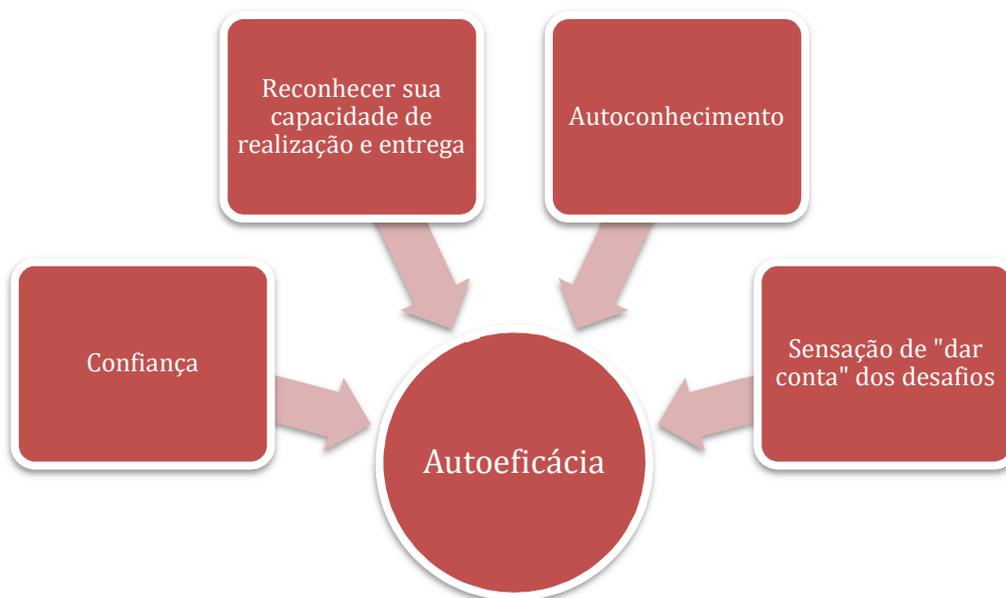
Através desses relatos, fica nítida a habilidade percebida, que contribui para a percepção de auto eficácia e diz respeito à capacidade das entrevistadas em lidar com situações adversas e encontrar alternativas para a realização de seus objetivos.

Ao serem questionadas sobre como se percebem influenciando os demais em seus ambientes profissionais, e promovendo a dimensão auto eficácia, as falas trouxeram situações em que foram referência de exemplo positivo, sendo reconhecidas publicamente por pares e liderados no desempenho da dimensão. Como no relato de E4:

"[...] quando minha liderada me falou que se inspirou em mim para assumir novos desafios, que eu era um exemplo de superação e de sucesso por não duvidar da minha capacidade de realização. Ela disse que só conseguiu atingir seus objetivos quanto começou a acreditar na capacidade de superar os obstáculos e acreditar no seu potencial.". (E4).

A Figura 4 sintetiza, na percepção das mulheres entrevistadas, quais fatores são potenciais geradores de auto eficácia no contexto em que atuam.

Figura 4 - Fatores Promotores de Autoeficácia



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nota-se, ao observar a Figura 4, que a promoção da auto eficácia, segundo as entrevistadas, está associada a eventos internos, associadas às questões de autoconhecimento, experiências pessoais e posicionamento frente a situações desafiadoras e adversas.

4.2.2 Esperança

Snyder et al. (2009) defendem que a esperança (motivação positiva) é um estado baseado no alcance dos objetivos (energia direcionada à meta) e no planejamento para a concretização das metas.

Ao serem solicitadas a compartilhar situações em que a esperança ficou evidenciada – entendendo-se por esperança uma expectativa de que ocorrerão no futuro coisas agradáveis e positivas –, os relatos trouxeram a relação de esperança como o resultado esperado de uma ação. Abaixo relato de E5:

“Então quando chega perto da renovação, que eu percebo que de alguma forma os colegas começam, ‘ah, mas não vai dar certo, não vão renovar’, enfim, começa um monte de coisas acontecer, que parece que aquilo realmente não vai acontecer. E eu tento manter sempre essa coisa de que, ‘não’, de que vai dar certo, de que vão renovar de novo, de que se a gente fizer um bom trabalho ele vai ser reconhecido e esse reconhecimento vai

ser porque vão querer que a gente permaneça ali naquele local desempenhando as funções [...]”. (E5).

O relato de E8 complementa:

“Durante a crise de 2016, quando a Empresa estava passando pelo Programa de Proteção do Emprego, tive a oportunidade de conversar com colegas que estavam abalados com a situação e com medo das reduções de jornada e de trabalho, que aconteceriam por conta do programa. Acho que por eu já ter passado por situações adversas e ter superado, era fácil de tentar mostrar às pessoas que em breve tudo estaria bem e que era uma iniciativa positiva da Empresa. Falava para aproveitarem o tempo livre com a família, para fazerem atividades de lazer, ou até mesmo investirem o tempo em algum negócio paralelo que pudesse ajudar a ganhar uma segunda renda [...]”. (E8).

Snyder et al. (2009) sistematizam dois grandes vetores dessa capacidade. O *willpower*: o quanto o indivíduo crê na sua capacidade de atingir objetivos (desejo de ser); e o *waypower*: o quanto ele é capaz de elaborar planos eficazes para os alcançar.

A respeito de elaborar planos eficazes e aguardar por resultados positivos, ditos esperançosos, E1 complementa:

“[...] Eu sabia o que eu não queria e queria mudar. Meu objetivo era mudar. E aí eu paguei pra ver, eu disse, ‘ok, eu vou sair daqui, quero mudar, não quero trabalhar aqui. Quero ter minha independência financeira, quero trabalhar em outra coisa, no que eu não sei’, mas eu sabia que eu iria fazer algo para que as coisas acontecessem [...]”. (E1).

O relato de E10 reforça a importância da atitude para o resultado almejado:

“[...] muitas pessoas passaram por mim lá onde eu trabalhava. Então, isso daí eu acho que eu quero... a esperança que eu tenho é de manter o meu nome, minha reputação, como (reconhecido) pelas pessoas que trabalharam na minha área... como uma referência de trabalho sério. Minha determinação e seriedade no que eu faço, faço pensando no futuro, na esperança em ser um exemplo para as pessoas [...]”. (E10).

Neste relato de E10, percebe-se que a entrevistada descreveu uma situação relacionada ao otimismo mesmo sendo solicitada a relacionar com a dimensão esperança. Esse posicionamento reforça o resultado encontrado na análise da pesquisa quantitativa, no qual identificou-se a movimentação de 2 questões originalmente categorizadas na dimensão esperança para dimensão otimismo, quando submetido à análise fatorial exploratória. Para Seligman (2002, apud LUTHANS et al., 2007), os otimistas valorizam os acontecimentos positivos e

acreditam que as causas destes eventos podem estar sob seu controle, além de esperar que estes continuem a existir no futuro. Ainda no relato da Entrevistada 10, surgiram aspectos relacionados à manutenção da reputação, ética e integridade. Estes são temas diretamente relacionados às características do líder autêntico, confirmando a relação entre conceito com os construtos do PsyCap. Para Avolio e Gardner (2005), o líder autêntico tem o mais alto grau de consciência e auto regulação de comportamentos positivos, baseando suas atitudes em valores éticos, criando um sentido e uma construção positiva da realidade, tanto para si mesmo como para seus liderados.

Questionadas sobre como percebem a promoção deste construto para com seus colegas, pares e/ou subordinados, as entrevistadas E4, E7, E8 e E10 trouxeram relatos sobre resultados que obtiveram a partir de experiências anteriores, como preditores de sucesso no futuro.

“Eu trabalho com uma menina bem jovem, uma advogada, que é um talento, que ela tem outros talentos diferentes dos meus... outro perfil, e que ela conta muito com as coisas que a gente troca de ideias e aprende muito comigo e eu também algumas coisas com ela. Ela refere muito de tudo que ela aprendeu e do que ela não queria trabalhar nessa área e que gosta porque a gente trabalha junto tal, e ela tem aprendido. Me disse que tem me usado de exemplo em várias situações, tipo, o que eu faria em tal problema, me disse que tem esperança de ser uma profissional como eu no futuro [...]”. (E4).

“[...] no final, de alguma forma, vamos apresentar os resultados do nosso trabalho pra ver que é positivo e que vale a pena investir em que a gente permaneça aqui, por exemplo, ou, bom o que é que a gente pode fazer, de alguma forma, pra dar um destaque maior pra aquilo que a gente já vem fazendo no dia a dia do trabalho. Isso inspira as pessoas, traz esperança [...]”. (E7).

“Era um projeto desafiador, mas a gente já tinha conseguido antes, entregar um projeto num prazo bem curto, sabíamos que era possível fazer, tínhamos esperança de que tudo ia dar certo. Planejamos e tomamos cuidado para que nada desse errado. Não acho que foi sorte, trabalhamos duro para isso. Toda vez que temos um desafio, o time lembra desse momento [...]”. (E8).

“[...] um dia um colega me procurou, estava com um problema de relacionamento e sabia que eu já tinha passado por isso antes e que tinha resolvido bem a situação, ele tinha esperança de que eu pudesse ajudar... contei o meu exemplo pra ele... acho que a forma como eu lidei com a

situação deu coragem pra ele resolver a dele... ele terminou a conversa com esperança de que daria certo com ele também.”. (E10).

Esses exemplos estão diretamente conectados ao conceito de esperança abordado por Snyder et al. (1991): estado positivo de motivação embasada em um sentido de sucesso, energia direcionada e planejamento para atingir os objetivos.

A Figura 5 sumariza quais condutas, na perspectiva das entrevistadas, reforçam a promoção da esperança.

Figura 5 - Fatores Promotores de Esperança



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se, na Figura 5, que o aspecto confiança aparece novamente, presente também no construto auto eficácia, embora esta semelhança não tenha interferido nos resultados quantitativos do PCQ (24).

4.2.3 Resiliência

Segundo Luthans (2002a, p. 702), resiliência é a “ capacidade de recuperar-se da adversidade, conflitos e fracassos ou, em eventos positivos, progredir e agregar mais responsabilidades”. Sobre esse construto, as entrevistadas verbalizaram situações que demonstraram um estado de resiliência e também foram convidadas a

compartilhar situações em que estimularam o desenvolvimento do construto em outros, fossem eles pares, liderados ou líderes.

Nesse construto, as entrevistadas abordaram situações que se apresentaram desafiadoras e que não poderiam ser controladas por elas, porém, sua capacidade de não desistir, apesar dos obstáculos, fez com que alcançassem seus objetivos. Avey et al. (2006) definem resiliência como o princípio adaptativo que permite ao indivíduo recuperar-se ligeiramente de um fracasso.

O relato da Entrevistada 7 ilustra esse ponto:

“[...] tenho objetivos bem traçados, objetivos que eu busquei, coisas que eu plantei e outras coisas que foram acontecendo que não estavam sob o meu controle. Então, foram obstáculos que surgiram para o atingimento dos meus objetivos. E ok, o que eu vou fazer, né? As coisas foram ficando difíceis, mas os meus objetivos estavam bem claros e eu vou fazer o que for preciso pra que eles sejam atingidos.”. (E7).

A Entrevistada 9 relatou uma situação de conflito com um colega e de que forma lidou com o evento, reconhecendo que suas habilidades em lidar com situações difíceis foram desenvolvidas ao longo do tempo com o suporte da sua liderança. Ao encontro disso, Luthans et al. (2007) comentam que, através das experiências construídas a partir das relações interpessoais, a resiliência encontra maior oportunidade de se desenvolver.

“Houve uma situação em que um gerente comparou o meu cargo com o dele para justificar o porquê eu não deveria estar pedindo determinada tarefa a ele. Em outras situações anteriores a essa, a minha reação era de achar que eu não era capaz e de ficar deprimida. Nesse caso específico, eu consegui entender que o negativo era a reação dele e não a minha ação. E, por conta dessa compreensão, não me senti ofendida, abalada ou diminuída, apenas segui normalmente, buscando outras formas de contornar a situação para resolver o meu problema inicial.”. (E9).

Na análise de E9, sua incapacidade anterior de desenvolver a resiliência acabou gerando desconfortos com o time. Também relatou que atualmente é capaz de promover o construto entre seus colegas, trazendo exemplos pessoais positivos.

“[...] acho que a normalidade que se deu após a situação foi o que impactou, pois, apesar de ter ficado um clima estranho entre eu e o gestor, nós conseguimos esquecer o que passou e não ficou nenhum clima ruim para o time. Já tive outras situações em que fiquei muito chateada com alguma

situação de trabalho e acabei envolvendo os colegas, gerando um clima de desconforto. Dessa vez, não foi assim.”. (E9).

Quando questionadas sobre as motivações que as levaram a apresentar tais estados positivos, as entrevistadas verbalizaram relações com as demais dimensões do construto, reforçando a relação entre as mesmas. Abaixo alguns fragmentos das entrevistas que reforçam essas conexões.

“A autoconsciência da situação, de que eu não estava fazendo nada errado e de que ele poderia estar passando por alguma questão difícil naquele momento.”. (E9).

A Entrevistada 2 sinalizou impactos das dimensões otimismo e esperança para o desenvolvimento da resiliência:

“Otimismo e esperança são as ferramentas para se ter resiliência, a atual empresa é muito dinâmica e ao longo do ano várias mudanças, não previstas, vão ocorrendo. Saber conduzir a equipe e engajar é fundamental para o atingimento do resultado. Entender e repassar o entendimento nos fóruns no qual você faz parte, sem vitimizar e saber extrair os fatos positivos das mudanças, colabora para que todos tenham uma postura resiliente.”. (E2).

Masten e Reed (2002) explicam que existem três formas distintas de desenvolver a resiliência: I) foco nos resultados através das competências e relacionamentos interpessoais; II) redução dos fatores de risco através do compartilhamento de responsabilidade e *feedback* qualificado; e III) foco nos resultados promovendo os fatores que possibilitem o gerenciamento de riscos. As passagens das entrevistas aqui relatadas exemplificam o que reforça o autor.

A Figura 6 busca representar as atitudes das entrevistadas que promovem a resiliência no contexto em que se inserem. Ela demonstra, sob o olhar das participantes, quais práticas são promotoras de resiliência.

Figura 6 - Fatores Promotores de Resiliência



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.2.4 Otimismo

Otimismo para o Psycap não é apenas ter expectativas positivas em relação ao futuro, mas, também, um estado pessoal positivo de interpretar as adversidades do presente. (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007). Em outras palavras, os indivíduos utilizam-se de atitudes otimistas para explicarem as causas dos acontecimentos diários. Neste quarto e último construto, as entrevistadas foram convidadas a compartilhar situações em que o otimismo tenha se manifestado e de que forma entendem que contribuem para a manifestação deste comportamento nos demais com quem interagem no ambiente profissional.

As entrevistadas trouxeram, nas suas falas, relações do otimismo com momentos de crise. Luthans et al. (2015) revelam que, quando os otimistas encontram uma situação adversa, são persistentes, focam nos problemas e enxergam a situação de uma forma mais positiva. A Entrevistada 10 relatou uma passagem vivenciada na crise econômica de 2008, que afetou várias empresas no país. O relato mostra como o otimismo foi promovido:

“Acredito as crises são momentos onde ficam mais visíveis ações para que os colaboradores se sintam motivados a dar um melhor dentro de um

cenário que é instável. Recordo que em determinada organização em 2007/2008 o Diretor da unidade comunicou diretamente o momento de dificuldade em que a empresa se encontrava e lançou uma frase de efeito, convidando diretamente todos os níveis a passar pela crise. Foram estabelecidos 3 grandes conjuntos de objetivos, os colaboradores se sentiam donos do negócio, nas expressões e conversas se sentiam motivados [...]”. (E10).

Na crise econômica de 2015, a Entrevistada 4 vivenciou uma situação adversa e conseguiu promover o otimismo.

“Algumas situações em que tive a oportunidade de promover o otimismo se deram quando muitos colaboradores e gestores de outras áreas lamentavam o fato de eu ser colaboradora terceira [...] embora eu achasse que merecia ser uma colaboradora efetiva, eu estava consciente de que a empresa tinha me contratado em um momento de crise, em 2015, e de que eu tinha tido outras formas de reconhecimento, portanto, não se tratava de uma questão de injustiça, como muitos colaboradores e gestores comentavam. Meu comprometimento e otimismo com o futuro definiram minha ascensão profissional [...]”. (E4).

Carver e Scheier (2002) explicam que, quando a pessoa tem objetivo, demandará esforço em prol de atingir a meta. Um indivíduo otimista espera um futuro bom, comprovando que o resultado positivo pode ser gerenciado.

“[...] eu sou vista geralmente como uma pessoa otimista, porque eu acredito que... acredito que vai dar certo, eu consigo ver o lado positivo das coisas, consigo identificar que tem oportunidades quando as coisas acontecem, não fico apegada no lado negativo, não fico apegada nos problemas, consigo identificar uma saída, consigo verificar uma forma de resolver as coisas.”. (E5).

“Quando as pessoas reclamam de muita coisa pra fazer, muitas informações pra trazer, eu sempre tentei mostrar, na verdade, o que que isso vai trazer de bom, o que que lá na frente vai poupar de trabalho, o que que lá na frente vai nos trazer de resultado, o que lá na frente a gente vai conseguir mais informações, vai conseguir monitorar, vai conseguir reduzir, na verdade, hoje coisas que a gente acaba fazendo [...]”. (E3).

Esses exemplos sinalizam que as entrevistadas mobilizam aspectos positivos de sua personalidade, projetando que, no futuro, eventos positivos poderiam vir a acontecer. Tal fato vem ao encontro das afirmações de Carver e Scheier (2002), citando que os otimistas arquitetam expectativas positivas que motivam sua busca por

objetivos e abordagens de enfrentamento, enquanto os pessimistas são molestados por dúvidas e perspectivas negativas.

A Figura 7 demonstra como as mulheres concebem a promoção do otimismo. De maneira geral, os exemplos trazidos referem-se basicamente a cenários de incertezas nos contextos externos e de difícil gerenciamento.

Figura 7 - Fatores Promotores de Otimismo



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De uma forma geral, as entrevistadas não apresentaram maiores dificuldades em lembrar exemplos associados às dimensões do PsyCap. Todas as participantes contribuíram com exemplos em todas as dimensões.

4.3 ANÁLISE INTEGRADA DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

Neste subcapítulo, integraram-se os resultados das etapas quantitativa e qualitativa, uma vez que esta pesquisa contemplou ambas as abordagens. Em seguimento, também são comparadas, na concepção das respondentes da entrevista, a dimensão do PsyCap que têm mais facilidade em promover e a que mais apresentam dificuldade. Por fim, são relatados os principais desafios e contribuições das mulheres no desempenho da liderança e na promoção do Capital Psicológico.

De acordo com os dados coletados, o perfil da amostra pesquisada é de mulheres que estão em sua adultez média. Em sua grande maioria, com atuação

profissional média de 18 anos e ocupando cargo de média liderança (Coordenação e Gerência). Das 10 entrevistadas, sete afirmaram ter experiência em cargos de liderança e três não. As respondentes de raça branca apresentaram médias superiores em todas as dimensões e as mulheres com até 40 anos apresentaram escores mais baixos do que as respondentes em outras faixas etárias – com exceção para a dimensão resiliência, onde apresentaram os escores mais altos.

Esses dois resultados sugerem que a questão da raça e da maturidade podem apresentar barreiras no desenvolvimento do PsyCap, pois estão diretamente relacionadas com a qualidade das interações sociais as quais as respondentes foram expostas ao longo da vida. Esse indicador também sugere que mulheres brancas apresentam melhores condições de desenvolver as dimensões do Capital Psicológico, quando comparadas com outras raças. Outro indicador de que as experiências e interações com o meio interferem no PsyCap foi apontado nas respondentes que possuem filhos. As mulheres que possuem essa característica apresentaram resultados superiores em todas as dimensões. Pode-se inferir que indivíduos que são expostos a situações desafiadoras e de grande tensão possuem a capacidade de desenvolver melhor o construto, pois são capazes de construir um histórico de experiências, positivas ou não, mas que auxiliarão nos posicionamentos futuros.

Durante o inventário de incidentes críticos, ao serem convidadas a compartilhar experiências relacionadas a cada uma das quatro dimensões, todas as entrevistadas foram questionadas sobre qual dimensão melhor desempenham e qual apresentam dificuldades em promover. O Quadro 8 apresenta este resultado, distribuindo as 10 respostas entre as dimensões.

Quadro 8 - Quantidade de Ocorrências por Dimensão

	Autoeficácia	Esperança	Resiliência	Otimismo
Melhor promovem	4	2	3	1
Apresentam dificuldades	1	4	1	4

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

Fica evidente a baixa incidência da dimensão otimismo para as entrevistadas, tanto na identificação da promoção quanto na sua necessidade de desenvolvimento. Isso nos leva a avaliar que, para a maioria das respondentes, a dimensão otimismo

tende a se confundir com a dimensão esperança ou, até mesmo, pode ser substituída por ela. Os dados da *survey* auxiliam nessa análise ao demonstrar o deslocamento dos resultados das questões da dimensão esperança e otimismo para uma nova categoria, como relatado durante os estudos quantitativos. Além disso, para quatro das 10 respondentes da entrevista, a dimensão esperança se configurou como a que possuem dificuldade em promover. Cabe reforçar que a dimensão PsyCap otimismo apresentou um desdobramento na etapa quantitativa, ou seja, a Análise Fatorial demonstrou que, para a amostra pesquisada, a partir dos resultados baseados no PCQ (24), existem dois tipos de otimismo: um relativo à construção de perspectivas positivas para o futuro pelo indivíduo, onde o mesmo se utiliza de suas capacidades positivas para isto. E, o outro, relacionado a fatores externos ou à perspectiva destes influenciarem positiva ou negativamente suas vidas, afetando seu otimismo. Esta percepção parece estar mais relacionada à esperança, pois denota uma postura mais passiva que ativa. Este resultado também foi confirmado na pesquisa de Silva (2015), estudo que analisou a relação dos coordenadores das IES na promoção do PsyCap nas instituições de ensino.

Outro ponto interessante de análise foi constatado nos relatos relacionados a dimensão auto eficácia, mesmo essa sendo a que apresentou o maior resultado na análise quantitativa. Para algumas entrevistadas, a relação da auto eficácia com o desenvolvimento da autoestima e do autoconhecimento ficou evidente. Para a Entrevistada 2, a auto eficácia só se confirma a partir do reconhecimento externo, não é algo reconhecido por ela própria. A motivação externa é necessária:

“[...] quando tu tem um... um resultado da tua auto eficácia, tu automaticamente espera um reconhecimento. Se tu não tem, é frustração.”. (E2).

A questão do autoconhecimento relacionado à promoção da auto eficácia ficou refletida na fala da Entrevistada 5.

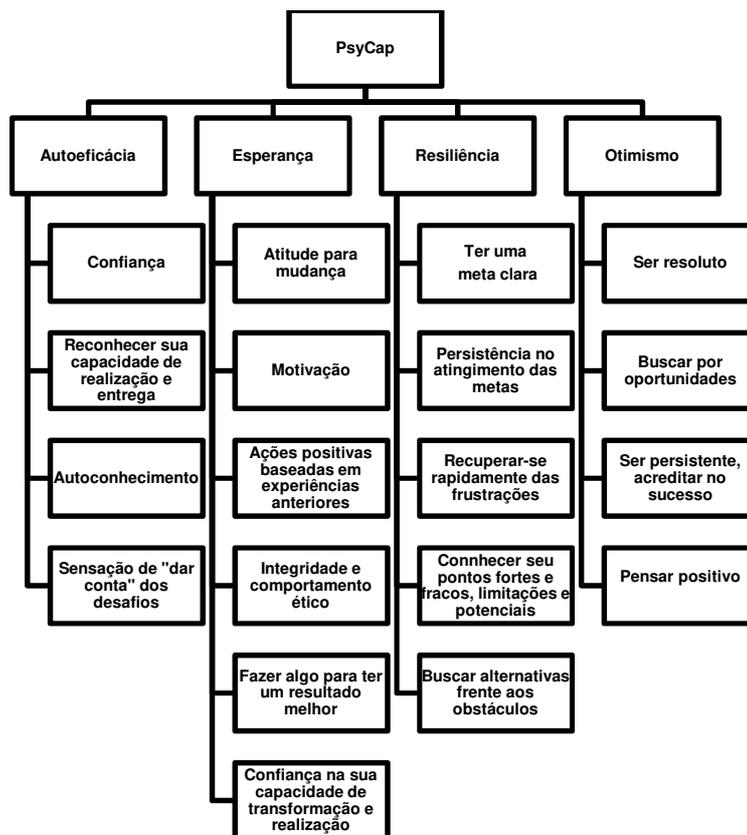
“[...] eu tenho me cuidado um pouco, com a auto eficácia... pra mim isso passa por todas aquelas situações, tem que ter experiência, ter a maturidade, ter vivido alguma coisa, e nem sempre as pessoas já têm tudo isso.”. (E5).

Nas respostas relacionadas à dimensão que melhor promovem, identificou-se em vários relatos a questão da importância da confiança e da reputação para a promoção do construto. Esses relatos confirmam a influência que a liderança autêntica exerce no desenvolvimento do Capital Psicológico, uma vez que a liderança naturalmente acaba servindo de exemplo para seus liderados, através de demonstrações de condutas adequadas, valores e comportamentos éticos. Líderes acabam manifestando em seus comportamentos o nível de PsyCap que possuem, construindo uma relação recursiva com o construto, onde os bons exemplos impactam e são impactados pelo PsyCap do Líder que, por sua vez, influenciam na evolução do PsyCap dos liderados.

De uma forma geral, as participantes responderam à *survey* com coerência, ou seja, as respostas não foram dadas aleatoriamente, como confirma o resultado do α de *Cronbach* ($\alpha = 0,885$). Isto encontra eco na etapa qualitativa, onde os relatos de promoção das dimensões PsyCap, trazidos através de exemplos no inventário de incidentes críticos, estão alinhados com os resultados da *survey* e complementam também as percepções abordadas pelas entrevistadas, denotando que houve uma congruência no uso destes dois instrumentos de coleta dos dados.

A Figura 8 sintetiza os principais achados da pesquisa quanto aos processos utilizados pelas mulheres no exercício da liderança, que auxiliam na promoção de cada uma das dimensões do Capital Psicológico. Observa-se que alguns fatores se repetem entre as dimensões, sugerindo que ações de desenvolvimento direcionadas podem impactar na performance positiva em mais de uma dimensão simultaneamente.

Figura 8 - Síntese dos processos que auxiliam na promoção do PsyCap

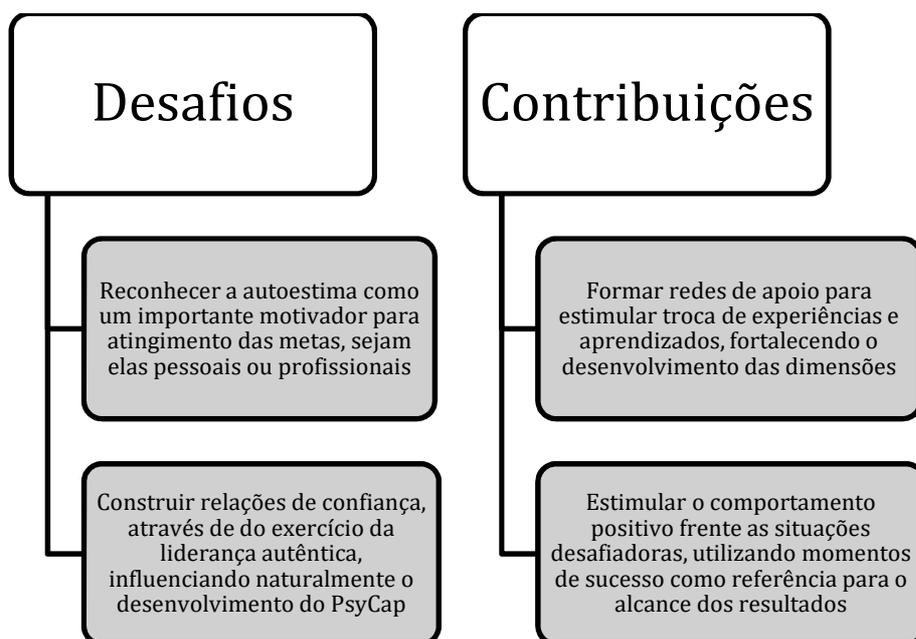


Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

No propósito de responder o último objetivo específico desta pesquisa, apresenta-se um resumo dos principais desafios e contribuições das mulheres no desempenho da liderança e na promoção do Capital Psicológico.

A Figura 9 relaciona os quatro principais desafios e contribuições que emergiram desta pesquisa, na busca por contribuir em como as lideranças femininas podem influenciar na promoção do PsyCap nos contextos em que estão inseridas.

Figura 9 - Desafios e contribuições para promoção do PsyCap



Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2018).

Encerra-se este capítulo refletindo acerca da participação da mulher no mercado de trabalho e nos cargos de gestão, assim como sua conseqüente influência para o desenvolvimento de culturas organizacionais mais inclusivas. O aproveitamento das capacidades diversas e a valorização das potencialidades existentes nas organizações passam por reconhecer as contribuições que o feminino aporta para esses ambientes. Cabe salientar a responsabilidade das líderes e das organizações em atentarem para estes desafios, buscando desenvolver estratégias que estimulem a coletividade, o reconhecimento positivo das características predominantemente femininas e seus impactos para a construção de relações mais saudáveis, estimulando o fortalecimento da confiança e dos vínculos organizacionais, gerando, com isso, comportamentos ainda mais positivos reforçados através do ciclo virtuoso da liderança autêntica.

Além disso, a compreensão da diversidade das relações de trabalho – em especial em relação aos desafios da liderança feminina – permite um entendimento mais profundo sobre os elementos que compõem a dinâmica das escolhas de vida dessas mulheres e de que forma essas experiências contribuem para a promoção do Capital Psicológico nos contextos em que atuam. Esse entendimento é um passo importante, já que a liderança deixa de ser o resultado de um conjunto de atributos específicos para centrar-se na capacidade de formação de redes, do exercício

contínuo de interações, com aprendizados construídos a partir das experiências adquiridas por meio dessas conexões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada utilizando-se das abordagens qualitativa e quantitativa a respeito da autopercepção das mulheres integrantes do grupo Mulheres do Brasil – Núcleo Porto Alegre/RS, na promoção do Capital Psicológico, suportando o desenvolvimento e fortalecimento da liderança.

Em relação ao objetivo geral, através dos resultados obtidos da amostra de 78 respondentes da *survey*, buscou-se analisar as correlações da autopercepção das mulheres respondentes sobre o PsyCap. E, para ilustrar com narrativas das ações, aplicou-se a análise de conteúdo, resultante das entrevistas do inventário de incidentes críticos, considerando a amostra de 10 respondentes que evidenciaram a promoção do PsyCap em cada uma das dimensões, individualmente.

A análise integrada dos resultados das etapas quantitativa e qualitativa contemplou os objetivos específicos:

- I. Compreender a percepção feminina sobre qual dimensão do Capital Psicológico melhor promovem, assim como as que apresentam maior dificuldade em estimular: buscou-se a análise através da comparação das médias obtidas em cada dimensão, e também pelas últimas duas perguntas do inventário de incidentes críticos. Os resultados da etapa quantitativa demonstraram que a dimensão que melhor promovem é a Auto eficácia, enquanto a que apresentam maior dificuldade é a Otimismo. Os resultados qualitativos reforçaram este resultado, conforme evidenciado no capítulo anterior;
- II. Identificar os processos utilizados pelas mulheres, no exercício da liderança, que auxiliam na promoção do Capital Psicológico: este objetivo foi relacionado na etapa da pesquisa qualitativa, onde as entrevistadas relataram experiências em que aplicaram cada uma das dimensões e puderam identificar os processos que auxiliaram na promoção do construto. Observou-se, também, que alguns fatores se repetiam entre as dimensões, sugerindo que ações relacionadas podem trazer resultados em escala para o desenvolvimento do construto;
- III. Analisar os principais desafios e contribuições das mulheres no desempenho da liderança e na promoção do Capital Psicológico: com base nos achados da

pesquisa, identificou-se os desafios e contribuições para a promoção do Capital Psicológico, com impacto direto no desempenho da liderança feminina.

Este estudo traz contribuições para três áreas:

a) contribuições acadêmicas: este foi um estudo do PsyCap e sua relação com a liderança feminina – tema ainda pouco explorado no Brasil. Além do tema de estudo, uma segunda contribuição é a confirmação do surgimento de novas categorias no construto, considerando a população brasileira. Sugere-se uma validação da escala para futuras aplicações do PCQ (24);

b) contribuições para as organizações e para o Grupo Mulheres do Brasil, núcleo Porto Alegre/RS: este estudo sinaliza alternativas de gestão a partir de uma maior participação da liderança feminina, reconhecendo sua capacidade de serem mais transformadoras, coletivas, agregadoras, quando comparadas aos representantes do sexo masculino, e de demonstrarem comportamentos de recompensa mais contingentes, provocando o desenvolvimento do pensamento crítico reflexivo, bem como a revisão das práticas de gestão de pessoas até então adotadas, investindo no desenvolvimento do PsyCap entre seus liderados, pares e superiores;

c) contribuições individuais: para as mulheres participantes, esta pesquisa possibilita a reflexão sobre a sua atuação enquanto promotoras de comportamentos positivos e sua relação com os resultados que buscam alcançar. Também oportuniza um caminho de desenvolvimento de competências que podem contribuir para o exercício de uma liderança mais inclusiva. Mesmo não sendo pautado por gênero, o exercício de liderar ainda é reconhecido por apresentar características predominantemente masculinas. Além disso, esta pesquisa ainda contribuiu com o desenvolvimento da pesquisadora frente ao tema, visto que atua como gestora, se preocupa com a participação da mulher nos ambientes corporativos e acredita na promoção do comportamento positivo como estímulo para a manutenção de ambientes profissionais mais saudáveis, inclusivos, diversos e equilibrados, consequentemente gerando resultados superiores para os negócios.

Em relação às limitações deste estudo, pode-se citar que, embora o tamanho da amostra obtida através do critério de acessibilidade não tenha inviabilizado o rigor estatístico, se comparada com o número de integrantes do Grupo Mulheres do Brasil, núcleo Porto Alegre, ele poderia ser maior, visando obter um maior nível de confiança.

Uma implicação é a limitação para a realização da análise fatorial para definição dos construtos considerando o instrumento completo (24 questões), o que requereria uma amostra superior à obtida. Mesmo com a limitação, a análise foi aplicada; porém, um maior número de dados traria maiores possibilidades de análise dos resultados obtidos.

Como pesquisas futuras sugerem-se:

- a) Ampliar os estudos da autopercepção do Capital Psicológico por mulheres, estabelecendo o paralelo com a influência da liderança autêntica;
- b) Entender as implicações da variável raça na promoção do Capital Psicológico, em especial na população feminina;
- c) Expandir a aplicação do PCQ (24) para outros estados brasileiros para que haja uma validação desta escala para a realidade do país, visto que, para a população estudada, apareceram oscilações na dimensão otimismo, e outras duas dimensões surgiram, como já indicaram estudos anteriores relatados ao longo deste estudo.

Este trabalho encerra-se aqui, mas o estudo deste tema parece estar no início. Como foi visto ao longo destes últimos dois capítulos, e apontado nas sugestões de pesquisas futuras, o tema Capital Psicológico necessita de mais pesquisas, principalmente no Brasil, onde ainda são iniciais, além de uma escala validada para a realidade brasileira e estudos mais robustos publicados.

REFERÊNCIAS

- AVEY, J., AVOLIO, B., & LUTHANS, F. Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. **The Leadership Quarterly**, 22, 282-294, 2011.
- AVEY, J. B., LUTHANS, F., & JENSEN, S. Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. **Human Resource Management**, 48(5), 677-693. doi:10.1002/hrm.20294, 2009.
- AVEY, J. B., LUTHANS, F., SMITH, R. M., & PALMER, N. Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. **Journal of Occupational Health Psychology**, 15(1), 17-28. doi:10.1037/a0016998, 2010.
- AVOLIO, B. J., & GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, 16, 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001, 2005.
- AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WALUMBWA, F. O., LUTHANS, F., & MAY, D. R. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, 15(6), 801- 823. doi:10.1016/j.leaqua. 2004.09.03, 2004.
- AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., & WALUMBWA, F. O. PREFACE. IN W. L. GARDNER, B. J. AVOLIO & F. O. WALUMBWA (EDS), **Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development** (pp. 21-219). Oxford, England: Elsevier, 2005.
- BANDURA, A. Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. **Educational Psychologist**, 28, 117-148, 1993.
- BANDURA, A., & LOCKE, E. Negative self-efficacy and goals effects revisited. **Journal of Applied Psychology**, 88(1), 87-99. doi:10.1037/0021-9010.88.1.87, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARON, L., & PARENT, E. Developing Authentic Leadership Within a Training Context: Three Phenomena Supporting the Individual Development Process. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 22(1), 37-53. doi:10.1177/1548051813519501, 2015.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York, NY: Free

BRASIL. **Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://www.portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em 12 de abril de 2018.

CARVER, C.; SCHEIER, M.; SEGERSTROM, S. Optimism: positive clinical psychology. **Clinical Psychology Review**, vol. 30, n. 7, p. 879-889, 2010.

CARVER, C.; SCHEIRER, M. Optimism. In: SNYDER, C. S.; LOPEZ, S. (Org). **Handobook of positive psychology**, p. 231-243. Oxford: Oxford University Press, 2002.

CHANDLER, D. What Women Bring to the Exercise of Leadership. **Journal of Strategic Leadership**, 3, 1–12, 2011.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez. (Obra original publicada em 1991), 2006.

COOPER, C. D., SCANDURA, T. A., & SCHRIESHEIM, C. A. Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing leadership theory and authentic leaders. **The Leadership Quarterly**. 16(3), 475-493. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.008, 2005.

DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em Psicologia. **Avaliação Psicológica**, 11(2), p. 213-228, 2012.

EAGLY, A. H., & CARLI, L. L. The female advantage: An evaluation of the evidence. **Leadership Quarterly**, 14(6), 807-834, 2003.

EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C., & VAN ENGEN, M. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. **Psychological Bulletin**, 126(4), 569-591, 2003.

EAGLY, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: does gender matter? **Leadership. Q.** 3, 459–474. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.007

EAGLY, A. H., AND CARLI, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. **Harv. Bus. Rev.** 9, 63–71.

EAGLY, A. H., AND JOHNSON, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. **Psychol. Bull.** 2, 233–256. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.233

ESPER, A., & CUNHA, C. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, 5(2), 60-72, 2015.

- FLANAGAN, J.C. The critical incident technique, **Psychological Bulletin**, Vol. 51 No. 4, 1954.
- FREDRICKSON, B. L., & JOINER, T. Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. **Psychological Science**, 13, 172-175. doi:10.1111/1467-9280.00431, 2002.
- GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., MAY, D. R., & WALUMBWA, F. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, 16, 343-372. doi:10.1016/j.lequa.2005.03.003, 2005.
- GARDNER, W., COGLISER, C., DAVIS, K., & DICKENS, M. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **The Leadership Quarterly**, 22, 1120–1145. doi:10.1016/j.lequa.2011.09.007, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUEDES, T. A. **Estatística descritiva**. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/1880799/Estatistica-Descritiva> . Acesso em: 30 de abril de 2018.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMPUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARMAN, H.H. **Modern factor analysis**. University of Chicago Press. Chicago, London. 1967.
- HELGESEN, S. **The female advantage: Women's ways of leadership**. New York: Currency Doubleday, 1990.
- IBGE, **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)**, Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2015/default.shtm>>, último acesso 10 de abril de 2018.
- KLENKE, K. **Women and leadership: A contextual perspective**. New York: Springer. (pp. 152-153), 1996.
- KLENKE, K. Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. **International Journal of Leadership Studies**, 3(1), 68-97, 2007.
- KREMER, J. M. A técnica do incidente crítico. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, v. 9, n. 2, p. 165-176, 1980.
- LAROS, Jacob A. **Análise Fatorial para pesquisadores**. Brasília: LabPAM Saber e Tecnologia, 2012.

- LIPMAN-BLUMEN, J. **Connective leadership**. New York: Oxford University Press Inc. 2000. 432p.
- LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 695-706. doi:10.1002/job.165, 2002.
- LUTHANS, F., AVEY, J., AVOLIO, B. J., NORMAN, S. M., & COMBS, G. M. Psychological capital development: toward a micro-intervention. **Journal of Organizational Behavior**, 27, 387-393, 2006
- LUTHANS, F., AVEY, J. B., AVOLIO, B. J., & PETERSON, S. J. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. **Human Resource Development Quarterly**, 21(1), 41- 67. doi:10.1002/hrdq.20034, 2010.
- LUTHANS, F., & AVOLIO, B. J. Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), **Positive organizational scholarship** (pp. 241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003.
- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B., & NORMAN, S. M. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel Psychology**, 60, 541-572, 2007.
- LUTHANS F., LUTHANS, K. W., & LUTHANS, B. C. Positive psychological capital: Beyond human and social capital. **Business Horizons**, 47(1), 45-50, 2004.
- LUTHANS, F., LUTHANS, K., HODGETTS, R., & LUTHANS, B. Positive approach to leadership (PA): Implications for today's organizations. **Journal of Leadership Studies**, 8(2), 3-20, 2001.
- LUTHANS, F., NORMAN, S. M., AVOLIO, B. J., & AVEY, J. B. 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.507 258, 2008.
- LUTHANS, F., & YOUSSEF, C. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. **Organizational Dynamics**, 33(2), 143-160, 2004.
- LUTHANS, F., & YOUSSEF, C. Emerging Positive Organizational Behavior. **Journal of Management**, 33(3), 321-349, 2007.
- LUTHANS, F., YOUSSEF, C. M., & AVOLIO, B. J. **Psychological Capital: developing the human competitive edge**. New York, NY: Oxford University Press, 2007

- LUTHANS, F., YOUSSEF-MORGAN, C. M., & AVOLIO, B. J. **Psychological Capital and beyond**. New York, NY: Oxford University Press, 2015
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009
- MEYERSON, DEBRA E.; FLETCHER, JOYCE K. A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. **Harvard Business Review**, v78 n1 p126-36, 2000.
- MCDONALD, K. S.; HITE, L. M. Exploring the Glass Ceiling: An exploration of gender differences in management-development experiences. **Journal of Management Education**, vol. 22, n.2, 2008.
- MCKINSEY & COMPANY, **Estudo sobre mulheres no ambiente de trabalho**, 2018.
- O'NEIL, D. A., HOPKINS, M. M., AND BILIMORIA, D. (2015). A framework for developing women leaders: applications to executive coaching. **J. Appl. Behav. Sci.** 2, 253–276. doi: 10.1177/0021886315575550
- ONU, **progress of the world's women 2015-2016**. Disponível em: <http://progress.unwomen.org/en/2015/pdf/UNW_progressreport.pdf>
- PINA E CUNHA, M. ET AL. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2007
- RUDERMAN, M. N., AND OHLOTT, P. J. (2005). Leading roles: what coaches of women need to know. **Leadersh. Act.** 25, 3–9. doi: 10.1002/lia.1115
- SACCOL, AMARONILDA (ORG.); SILVA, LISIANE; MACHADO, LISIANE; AZEVEDO, DÉBORA. **Metodologia de pesquisa em administração (uma abordagem prática)**. São Leopoldo: Coleção EAD Unisinos, 2011.
- SACCOL, AMARONILDA et al. O Método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35. n.3, p. 105-112, jul/set 2000.
- SCHAUFELI, W. B. Engaging leadership in the job demands-resources model. **Career Development International**, 20(5), 446–463. doi:10.1108/CDI-02-2015-0025, 2015.
- SCHNECK, AURELIA DA LUZ; CABRAL, PATRICIA; VACCARO, GUILHERME. **A promoção do PsyCap nas instituições de ensino superior**, Dissertação do Mestrado Profissional de Gestão de Negócios, UNISINOS, São Leopoldo, 2017.
- SCHEIN, V. E. (2007). Women in management: reflections and projections. **Women Manag. Rev.** 1, 6–18. doi: 10.1108/09649420710726193

- SELIGMAN, M. E. P. Positive psychology, positive prevention and positive therapy. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), **Handbook of Positive Psychology** (pp. 3-9). Oxford, England: Oxford University Press, 2005.
- SELIGMAN, M. E. P., & CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology. **American Psychologist**, 55, 5-14. doi:10.1037//003-066X.55.1.5, 2000.
- SELIGMAN, M. E. P., STEEN, T. A., PARKS, N., & PETERSON, C. Positive psychology progress – Empirical validation of interventions. **American Psychologist**, 60(5), 410-421. doi:10.1037//003-066X.60.5.410, 2005.
- SILVA, ANDREA BONATO; CABRAL, PATRICIA; VACCARO, GUILHERME. **O coordenador de curso superior e a autopercepção do PsyCap**, Dissertação do Mestrado Profissional de Gestão de Negócios, UNISINOS, São Leopoldo, 2015.
- SNYDER, C. R., & LOPEZ, S. J. **Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas**. Porto Alegre, Brazil: Artmed, 2009.
- TOOR, S. R.; OFORI, G.; ARAIN, F. M. Authentic leadership style and its implications in project management. **Business Review**, v. 2, n.1, 2007.
- TOOR, S. R., AND OFORI, G. Positive Psychological Capital as a Source os Sustainable Competitive Advantage for Organizations. **Journal of Construction Engineering and Management**, 2000.
- WALUMBWA, F. O., AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WERNISING, T. S., & PETERSON, S. J. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, 34(1), 89-126, 2008.
- WALUMBWA, F., LUTHANS, F., AVEY, J., & OKE, A. Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. **Journal of Organizational Behavior**, 32, 4–24. doi:10.1002/job.653, 2011.
- WOOLLEY, L., CAZA, A., AND LEVY, L. (2011). Authentic leadership and follower development: psychological capital, positive work climate, and gender. **J. Leadersh. Organ. Stud.** 4, 438–448. doi: 10.1177/15480518103 82013
- WRIGHT, E. O.; BAXTER, J. The Glass Ceiling Hypothesis: a reply to critics. **Gender & Society**, vol.14, n.6, 2000.
- YOUSSEF, C. M., & LUTHANS, F. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. **Journal of Management**, 33, 774-800. doi:10.1177/0149206307305562, 2007.

APÊNDICE A

AUTOPERCEPÇÃO DAS MULHERES A RESPEITO DA PROMOÇÃO DO PSYCAP PCQ (24)

Abaixo estão as afirmações que buscam descrever como você se percebe, considerando seu ambiente profissional, neste momento.

Para cada questão, marque a opção que melhor representa seu nível de acordo ou desacordo.

Item	Afirmações	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
1	Eu me sinto confiante em analisar um problema de longo prazo para encontrar uma solução.						
2	Eu me sinto confiante em representar minha área de trabalho/meu negócio em reuniões com meu gestor.						
3	Sinto-me confiante contribuindo para discussões sobre a estratégia da empresa.						
4	Sinto-me confiante em ajudar a definir metas / objetivos na minha área de atuação.						
5	Eu me sinto confiante em contatar pessoas de fora da empresa (por exemplo, fornecedores, clientes) para discutir problemas.						
6	Eu me sinto confiante em apresentar informações para um grupo de colegas.						
7	Se eu me encontrar estagnado no trabalho, penso em muitas maneiras de sair desta situação.						
8	Atualmente, estou buscando alcançar, energicamente, meus objetivos profissionais.						
9	Existem muitas maneiras de contornar qualquer problema.						
10	Agora eu me vejo como sendo bem-sucedido profissionalmente.						
11	Eu posso pensar em muitas maneiras diferentes de atingir meus objetivos profissionais atuais.						
12	Neste momento, estou atingindo as metas profissionais que estabeleci para mim mesmo.						
13	Quando tenho um contratempo profissional, tenho dificuldade em me recuperar e seguir em frente.						
14	Eu costumo gerenciar dificuldades profissionais, de uma forma ou de outra.						
15	Eu posso trabalhar sozinho, se for preciso.						
16	Eu enfrento situações estressantes no trabalho com calma.						
17	Consigo suportar momentos difíceis no trabalho, pois já os experimentei antes.						
18	Eu sinto que posso lidar com muitas coisas ao mesmo tempo.						
19	Quando as coisas são incertas para mim no trabalho, eu geralmente espero o melhor.						
20	Se algo pode dar errado para mim no trabalho, isso certamente acontecerá.						
21	Eu sempre vejo o lado positivo das coisas em relação ao meu trabalho.						
22	Estou otimista sobre o que acontecerá comigo no futuro no que se refere ao trabalho.						
23	Neste trabalho, as coisas nunca funcionam do jeito que eu quero.						
24	Eu entendo que no trabalho há "males que vem para o bem".						

INFORME SUA IDADE	
<input type="checkbox"/>	ATÉ 20 ANOS
<input type="checkbox"/>	ENTRE 21 E 30 ANOS
<input type="checkbox"/>	ENTRE 31 E 40 ANOS
<input type="checkbox"/>	ENTRE 41 E 50 ANOS
<input type="checkbox"/>	ENTRE 51 E 60 ANOS
<input type="checkbox"/>	ACIMA DE 60 ANOS
INFORME SEU GÊNERO	
<input type="checkbox"/>	FEMININO
<input type="checkbox"/>	MASCULINO
INFORME HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NESTA EMPRESA/OCUPAÇÃO ATUAL	
<input type="checkbox"/>	MENOS DE UM ANO
<input type="checkbox"/>	ENTRE 1 E 5 ANOS
<input type="checkbox"/>	ENTRE 6 E 10 ANOS
<input type="checkbox"/>	ENTRE 11 E 15 ANOS
<input type="checkbox"/>	ENTRE 16 E 20 ANOS
<input type="checkbox"/>	MAIS DE 20 ANOS
INFORME SE VOCÊ DESEMPENHA ATUALMENTE (OU JÁ DESEMPENHOU) UMA POSIÇÃO DE LIDERANÇA	
<input type="checkbox"/>	SIM
<input type="checkbox"/>	NÃO
INFORME A SUA FORMAÇÃO ESCOLAR COMPLETA	
<input type="checkbox"/>	ENSINO FUNDAMENTAL
<input type="checkbox"/>	ENSINO MÉDIO
<input type="checkbox"/>	GRADUAÇÃO
<input type="checkbox"/>	ESPECIALIZAÇÃO OU MBA
<input type="checkbox"/>	MESTRADO
<input type="checkbox"/>	DOUTORADO
<input type="checkbox"/>	PÓS DOUTORADO
INFORME O CIDADE EM QUE VOCÊ RESIDE	
<input type="checkbox"/>	PORTO ALEGRE
<input type="checkbox"/>	CANOAS
<input type="checkbox"/>	CACHOEIRINHA
<input type="checkbox"/>	GRAVATAÍ
<input type="checkbox"/>	ALVORADA
<input type="checkbox"/>	VIAMÃO
<input type="checkbox"/>	GUAÍBA
<input type="checkbox"/>	ELDORADO DO SUL
<input type="checkbox"/>	ESTEIO
<input type="checkbox"/>	SAPUCAIA
<input type="checkbox"/>	SÃO LEOPOLDO
<input type="checkbox"/>	NOVO HAMBURGO
<input type="checkbox"/>	OUTRA

APÊNDICE B

PROTOCOLO DE INCIDENTES CRÍTICOS

DIMENSÃO OTIMISMO

Farei agora um conjunto de perguntas sobre o aspecto OTIMISMO. Pedindo-lhe o relato de uma ação sua, que tenha provocado em pares, subordinados ou superiores um estado de otimismo. Por favor, **narre uma situação onde a promoção do otimismo ficou evidenciada na sua ação.**

OTIMISMO: interpretação positiva das situações que salienta os aspectos favoráveis, independentemente de serem situações pelas quais as pessoas se esforçaram ou não.

A) O que a leva avaliar essa situação como sendo desencadeadora de otimismo? Que indicadores na situação a levaram a fazer essa leitura, que é uma situação geradora desse aspecto (otimismo)?

B) Que impactos teve essa situação nos subordinados, nos superiores, nos pares, na organização/empresa em geral, ou em outros interlocutores?

C) O que a motivou a agir dessa forma?

DIMENSÃO ESPERANÇA

Farei agora um conjunto de perguntas sobre o aspecto ESPERANÇA. Pedindo-lhe o relato de uma ação sua, que tenha provocado em pares, subordinados ou superiores um estado de esperança. Por favor, **narre uma situação onde a promoção de esperança ficou evidenciada na sua ação.**

ESPERANÇA: expectativa que ocorrerão no futuro coisas agradáveis e positivas.

A) O que a leva avaliar essa situação como sendo desencadeadora de esperança? Que indicadores na situação a levaram a fazer essa leitura, que é uma situação geradora desse aspecto (esperança)?

B) Que impactos teve essa situação nos subordinados, nos superiores, nos pares, na organização/empresa em geral, ou em outros interlocutores?

C) O que a motivou a agir dessa forma?

DIMENSÃO AUTOEFICÁCIA

Farei agora um conjunto de perguntas sobre o aspecto AUTOEFICÁCIA. Pedindo-lhe o relato de uma ação sua, que tenha provocado em pares, subordinados ou superiores um estado de autoeficácia. Por favor, **narre uma situação onde a promoção de autoeficácia ficou evidenciada na sua ação.**

AUTOEFICÁCIA: convicção favorável a respeito das capacidades próprias de realização de ações visando objetivos desejados.

A) O que a leva avaliar essa situação como sendo desencadeadora de autoeficácia? Que indicadores na situação a levaram a fazer essa leitura, que é uma situação geradora desse aspecto (autoeficácia)?

B) Que impactos teve essa situação nos subordinados, nos superiores, nos pares, na organização/empresa em geral, ou em outros interlocutores?

C) O que a levou a agir dessa forma?

DIMENSÃO RESILIÊNCIA

Farei agora um conjunto de perguntas sobre o aspecto RESILIÊNCIA. Pedindo-lhe o relato de uma ação sua, que tenha provocado em pares, subordinados ou superiores um estado de resiliência. Por favor, **narre uma situação testemunhada onde a promoção de resiliência ficou evidenciada na sua ação.**

RESILIÊNCIA: estado de resistência aos obstáculos que se interpõem no decurso de ações visando objetivos desejados, perseverando no esforço pelo alcance dos objetivos.

A) O que a leva avaliar essa situação como sendo desencadeadora de resiliência? Que indicadores na situação o levaram a fazer essa leitura, que é uma situação geradora desse aspecto (resiliência)?

B) Que impactos teve essa situação nos subordinados, nos superiores, nos pares, na organização/empresa em geral, ou em outros interlocutores?

C) O que a motivou a agir dessa forma?

Na sua opinião, qual dessas 4 dimensões você apresenta mais facilidade em promover? Por quê?

Qual tem mais dificuldade? Por quê?

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação
Comitê de Ética e Pesquisa

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Meu nome é Fernanda Bitencourt dos Santos, sou aluna do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da UNISINOS e estou conduzindo um estudo sobre Liderança Feminina, com um projeto de pesquisa intitulado O papel da liderança na promoção do capital psicológico: uma análise da influência da liderança feminina. O objetivo da pesquisa consiste em compreender como a liderança feminina, a partir do posicionamento que caracteriza o líder autêntico, se percebe na promoção do Capital Psicológico no contexto em que atuam.

Nessa perspectiva, o estudo contribuirá com propostas de ações para que as lideranças femininas possam investir no seu autodesenvolvimento, no aprimoramento da gestão do capital humano e na promoção do capital psicológico pela busca por resultados superiores e sustentáveis. A pesquisa também colaborará para o avanço do conhecimento neste tema, ao apresentar dados empíricos que possam validar ou contribuir para a construção teórica a respeito da promoção do capital psicológico através da liderança feminina no contexto brasileiro.

Você está sendo convidada a participar da pesquisa que consiste, primeiramente, em responder o questionário PCQ(24). Neste questionário solicitam-se, também, informações sócio demográficas. Você receberá este questionário por meio eletrônico. Após a devolução deste questionário, pelo menos 10 respondentes serão convidadas a colaborar com a etapa qualitativa da pesquisa, que contará com uma entrevista, utilizando-se a técnica de incidentes críticos. Essas entrevistas serão previamente agendadas e terão duração de 1 hora. Esta etapa será gravada em áudio, transcrita para validação da respondente e utilizada somente no âmbito desta pesquisa.

A sua adesão nesse estudo é voluntária e se você decidir por não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade para fazê-lo. Para evitar eventuais constrangimentos e possíveis riscos da pesquisa que poderão surgir através de diferentes opiniões durante a colaboração da pesquisa, será firmado um acordo ético de respeito e sigilo entre nós, considerando todos os assuntos que forem abordados no questionário e na realização do evento de incidentes críticos.

Além disso, na publicação dos resultados, sua identidade será mantida em sigilo e serão omitidas todas as informações que permitam identificá-la. Ao final da pesquisa, compartilharemos os dados com você.

Na posição de pesquisadora responsável pela pesquisa, me coloco a disposição para eventuais esclarecimentos, através de e-mail Fernanda.bitencourt2@gmail.com e telefone (51) 99959 4917.

Após os esclarecimentos, em caso de sua concordância, solicito que responda por e-mail informando o seu interesse em participar da pesquisa. A sua assinatura eletrônica será arquivada juntamente com os demais registros relacionados a este projeto.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2018.

Fernanda Bitencourt dos Santos (Pesquisadora)

APÊNDICE D



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação
Comitê de Ética e Pesquisa

CARTA DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Cara Sorala Schutel,

Solicitamos autorização institucional para realização da pesquisa intitulada *O papel da liderança na promoção do capital psicológico: uma análise de influência da liderança feminina*, a ser realizada no grupo Mulheres do Brasil – Núcleo Porto Alegre, pela aluna do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Fernanda Birencourt dos Santos, sob orientação da Prof(a). Dra(a) Patrícia Martins Fagundes Cabral, com o objetivo de analisar a auto percepção das mulheres integrantes do grupo Mulheres do Brasil – Núcleo Porto Alegre, na promoção do Capital Psicológico, suportando o desenvolvimento e fortalecimento da liderança.

Nessa perspectiva, o estudo contribuirá com propostas de ações para que as mulheres possam investir no seu auto-desenvolvimento e, por conseguinte, no aprimoramento da gestão do capital humano e na promoção do capital psicológico pela busca por resultados superiores e sustentáveis, impactando positivamente no desenvolvimento da competência de liderança.

A participação na pesquisa consiste em responder o questionário *Psychological Capital Questionnaire*, PCQ(14), e informações socio-demográficas que serão enviados por meio eletrônico. Após a aplicação deste questionário, 10 respondentes serão convidados a colaborar com a etapa qualitativa da pesquisa, que será realizada através de uma entrevista, utilizando-se a técnica de incidentes críticos. Essas entrevistas serão previamente agendadas e terão duração de 1 hora. Esta etapa será gravada em áudio, transcrita para validação da respondente e utilizada somente no âmbito desta pesquisa.

Para tanto, necessitamos ter acesso aos e-mails das participantes do grupo para que seja possível coletar os dados que sustentam este estudo. Ao mesmo tempo, pedimos autorização para que o nome desta instituição conste no relatório final, bem como futuras publicações em eventos e periódicos científicos.

Resaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, que trata de pesquisa envolvendo Seres Humanos. Salientamos ainda que tais dados serão utilizados somente para a realização deste estudo.

Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho do grupo Mulheres do Brasil – Núcleo Porto Alegre, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que se fizerem necessários.

Porto Alegre, 29 de agosto de 2018.


Fernanda Birencourt dos Santos (Pesquisadora)

Concordamos com a solicitação

Não concordamos com a solicitação


Sorala Schutel

Grupo Mulheres do Brasil – Núcleo POA/RS

APÊNDICE E

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O PAPEL DA LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DO CAPITAL PSICOLÓGICO: UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA FEMININA

Pesquisador: FERNANDA BITENCOURT DOS SANTOS

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 97495118.1.0000.5344

Instituição Proponente: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.985.308

Apresentação do Projeto:

Pesquisa de Mestrado do curso de MP em Gestão e Negócios, que tem o objetivo de "analisar a auto percepção de mulheres na promoção do Capital Psicológico e identificar os principais desafios no seu desenvolvimento para liderança". Pesquisa exploratória, de abordagem quantitativa e qualitativa, com dados gerados a partir de respostas a questionário e entrevistas semiestruturadas com a previsão de, no mínimo, 10 participantes do grupo Mulheres do Brasil – Núcleo de Porto Alegre/RS. O grupo é composto por mulheres de vários segmentos que têm em comum o propósito de ser protagonistas na construção de um país melhor. Será considerada a perspectiva dessas mulheres, independente de ocuparem posições de liderança, buscando analisar o significado das dimensões do PsyCap em relação à sua percepção sobre como promovem o construto e suas implicações no exercício da liderança.

Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos estão claros e são exequíveis. Fundamentação teórica e desenho metodológico estão em sintonia com os objetivos elencados.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

De acordo com a proponente, são considerados riscos mínimos referentes a possível constrangimento das participantes. Neste caso, é indicada a possibilidade de as participantes desistirem do estudo. O sigilo com as informações será respeitado por meio de "contrato ético" e

Endereço: Av. Unisinos, 950

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS Município: SÃO LEOPOLDO

Telefone: (51)3535-1108

Fax: (51)3590-8118

E-mail: cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 1066326

de confidencialidade" entre a pesquisadora e participantes, levando-se em conta o respeito às opiniões na entrevista de incidente crítico e dados do questionário. Como benefícios, as participantes também estão cientes da contribuição para a formação de conhecimento na área de liderança e psicologia através de um estudo inédito no Brasil. Além disso, o Grupo Mulheres do Brasil receberá um informe com os principais resultados e recomendações, provenientes do estudo.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O estudo é relevante, está bem fundamentado e traz contribuições para a área de conhecimento, para a instituição parceira e para as participantes.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Folha de rosto e carta de anuência estão adequadas. O TCLE está redigido em linguagem acessível às participantes. Foram consideradas as sugestões para nova versão do TCLE.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As solicitações do parecer anterior foram atendidas pela pesquisadora.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_1181794.pdf	02/10/2018 15:05:02		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoFBITENCOURT2.pdf	02/10/2018 15:04:25	FERNANDA BITENCOURT DOS SANTOS	Aceito
Outros	CEP.pdf	02/10/2018 15:04:11	FERNANDA BITENCOURT DOS SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_v2.pdf	02/10/2018 14:36:25	FERNANDA BITENCOURT DOS SANTOS	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	03/09/2018 15:18:13	FERNANDA BITENCOURT DOS	Aceito

Endereço: Av. Unilas, 950
Bairro: Cristo Rei CEP: 93.022-000
UF: RS Município: SAO LEOPOLDO
Telefone: (51)3595-1198 Fax: (51)3590-8118 E-mail: cep@unisos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: J.465.368

Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	03/09/2018 15:18:13	SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Carta_Anuencia.pdf	03/09/2018 14:43:42	FERNANDA BITENCOURT DOS SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Fernanda_Santos.pdf	17/10/2018 08:01:09	José Roque Junges	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SÃO LEOPOLDO, 17 de Outubro de 2018

Assinado por:
José Roque Junges
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Unisinos, 950
Bairro: Cristo Rei CEP: 93.022-000
UF: RS Município: SÃO LEOPOLDO
Telefone: (51)3591-1108 Fax: (51)3590-8118 E-mail: cnp@unisinos.br

APÊNDICE F

**PESQUISA DA LITERATURA EM BANCO DE DADOS DA CAPES
REALIZADA ENTRE 8 E 10 DE ABRIL 2018**

periodicos.

CAPES

BUSCA

Buscar assunto

Buscar periódico

Buscar livro

Buscar base

INSTITUCIONAL

Histórico

Missão e objetivos

Quem participa

Documentos

ACERVO

Nova Busca Ajuc

Convidado(a) ★ Meu Espaço Minha conta Identificação

Qualquer capital psicológico AND liderança

Data de publicação: Qualquer ano

Tipo de material: Todos os itens

Idioma: Qualquer idioma

Data Inicial: Dia Mês Ano

Data Final: Dia Mês Ano

Selecione bases de dados para busca

Buscar **Clear** Busca simples

Personalize your results Ordenado por: Relevância

Resultados de 1 - 10 para **172** para **Portal de Periódicos** 1 2 3 4 5 →

Mostrar somente Periódicos revisados por pares (86) Recursos online (110)

Liderança autêntica: uma revisão integrativa Todas versões

Aulina Judith Folle Esper ; Cristiano José Castro de Almeida Cunha
 Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, 01 April 2015, Vol.5(2), pp.60-72 [Periódico revisado por pares]

Liderança autêntica é uma das principais teorias de liderança surgidas nos últimos dez anos. Ela se propõe a construir organizações mais autênticas, com líderes mais comprometidos e relações mais transparentes e éticas. Porém, se quis...

periodicos.

CAPES

BUSCA

Buscar assunto

Buscar periódico

Buscar livro

Buscar base

INSTITUCIONAL

Histórico

Missão e objetivos

Quem participa

Documentos

ACERVO

NOTÍCIAS

Nova Busca Ajuc

Convidado(a) ★ Meu Espaço Minha conta Identificação

Qualquer capital psicológico AND liderança feminina

Data de publicação: Qualquer ano

Tipo de material: Todos os itens

Idioma: Qualquer idioma

Data Inicial: Dia Mês Ano

Data Final: Dia Mês Ano

Selecione bases de dados para busca

Buscar **Clear** Busca simples

Expandir meus resultados 0 Resultados para Portal de Periodicos

Expandir meus resultados

Suggestions:

- Make sure all words are spelled correctly.
- Try different keywords.
- Try more general keywords.
- Try fewer keywords.


BUSCA

- Buscar assunto
- Buscar periódico
- Buscar livro
- Buscar base

INSTITUCIONAL

- Histórico
- Missão e objetivos
- Quem participa
- Documentos

ACERVO
NOTÍCIAS

Nova Busca

Ajuc

 Convidado(a) [Meu Espaço](#) [Minha conta](#) [Identificação](#)

Qualquer	contém	PSYCAP	AND
Qualquer	contém	women	

Data de publicação: Qualquer ano
 Tipo de material: Todos os itens
 Idioma: Qualquer idioma
 Data Inicial: Dia Mês Ano
 Data Final: Dia Mês Ano

Selecione bases de dados para busca

[Busca simples](#)

 Personalize your results
 Edit

Expandir meus resultados

 Expandir meus resultados

 Resultados de 1 - 10 para 131 para
Portal de Periódicos

 Ordenado por:
 Relevância

1 2 3 4 5

 Mostrar somente [Periódicos revisados por pares \(79\)](#) | [Recursos online \(79\)](#)


Artigo

 ☆ **How Female Professionals Successfully Process and Negotiate Involuntary Job Loss at Faith-Based Colleges and Universities: A Grounded Theory Study**

Cunningham, Debra Jayne

Christian Higher Education, 2015, Vol.14(5), p.266-282 [Periódico revisado por pares]

Using a constructivist grounded theory approach (Charmaz, 2006), this qualitative study examined how eight female senior-level professionals employed at faith-based colleges and universities processed and navigated the experience of involuntary job loss and successfully transitioned to another position. The theoretical framework of

[Todas versões](#)

BUSCA

- Buscar assunto
- Buscar periódico
- Buscar livro
- Buscar base

INSTITUCIONAL

- Histórico
- Missão e objetivos
- Quem participa
- Documentos

ACERVO
NOTÍCIAS

Nova Busca

Ajuc

 Convidado(a) [Meu Espaço](#) [Minha conta](#) [Identificação](#)

Qualquer	contém	psychological capital	AND
Qualquer	contém	women leaders	

Data de publicação: Qualquer ano
 Tipo de material: Todos os itens
 Idioma: Qualquer idioma
 Data Inicial: Dia Mês Ano
 Data Final: Dia Mês Ano

Selecione bases de dados para busca

[Busca simples](#)

 Personalize your results
 Edit

Expandir meus resultados

 Expandir meus resultados

 Resultados de 1 - 10 para 19 para **Portal de Periódicos**

 Ordenado por:
 Relevância

1 2

 Mostrar somente [Periódicos revisados por pares \(2\)](#) | [Recursos online \(2\)](#)


Artigo

 ☆ **Learning from Leading Women's Experience: Towards a Sociological Understanding**

Elliott, Carole ; Stead, Valerie

Leadership, 2008, Vol.4(2), pp.159-180 [Periódico revisado por pares]

Conceptions of leadership draw largely on the leadership experiences of a limited population, and of those in a restricted range of organizational settings. This article begins to address some of these biases by examining the experiences of six leading women in differing sectors. In researching the 'how' of leadership there emerges a

[Todas versões](#)