



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A RELAÇÃO ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO E IMPROVISAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR TERCIÁRIO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Fabiana Isabel Sousa Terra

Porto, julho de 2019



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A RELAÇÃO ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO E IMPROVISAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR TERCIÁRIO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Fabiana Isabel Sousa Terra

Trabalho efetuado sob a orientação de

Filipa Sobral e Luísa Ribeiro

Porto, julho e 2019

Agradecimentos

Com o término deste longo percurso académico, marcado por inúmeros desafios, oportunidades, superações e aprendizagens, não posso deixar de agradecer à Faculdade de Educação e Psicologia (FEP) da Universidade Católica Portuguesa do Porto, e respetivos docentes, pela excelência com que colocaram a minha formação nas suas mãos!

Em particular, gostaria de agradecer...

... Ao meu pai, Pedro, por me mostrar que o segredo da força é a vontade!

... À minha irmã, Cátia, com quem aprendi que a diferença entre o impossível e o possível reside no esforço e dedicação que aplicamos naquilo que fazemos!

... Ao meu cunhado, Hélder, por me mostrar que a vida deve ser sempre levada com um sorriso no rosto!

... Aos meus queridos avós, Inocêncio, Conceição e Felisbela, que sempre me encorajaram a lutar pelos meus sonhos!

... À minha mãe, Fátima, por me ajudar a ser mais e melhor!

... Às Professoras Filipa Sobral e Luísa Ribeiro, pelo apoio prestado nesta fase final e pelo exemplo profissional!

... À Érica Oliveira, à Joana Correia e à Sofia Silva, pela amizade demonstrada ao longo dos últimos anos!

... A todos os participantes que colaboraram nesta investigação, contribuindo para a concretização da mesma!

Índice

Índice de Tabelas e Figuras	5
Lista de Abreviaturas e Siglas	6
Resumo	7
Abstract	8
Introdução	9
Pertinência do Setor Terciário	11
Enquadramento Teórico	13
Capital Psicológico/ <i>PsyCap</i>	13
Improvisação Organizacional.....	15
Perceção de Suporte Organizacional.....	19
Segurança Psicológica de Equipa.....	21
Metodologia	24
Amostra.....	24
Medidas.....	24
Recolha e Tratamento de dados.....	25
Resultados	27
Discussão	33
Limitações e Sugestões Futuras.....	35
Implicações Práticas e Teóricas.....	36
Referências Bibliográficas	37
Anexos	45
Anexo 1. Consentimento Informado	45
Anexo 2. Questionário de Investigação	47

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1. Correlações de Pearson.....	28
Figura 1. Modelo de Mediação.....	29
Figura 2. Efeito mediador da Percepção de Suporte Organizacional na associação entre <i>PsyCap2</i> e Improvisação Organizacional.....	30
Figura 3. Efeito mediador da Segurança Psicológica de Equipa na associação entre <i>PsyCap2</i> e Improvisação Organizacional.....	31
Figura 4. Mediação Paralela de PSO e SPE na associação entre <i>PsyCap2</i> e Improvisação Organizacional.....	32

Lista de Abreviaturas e Siglas

IO – Improvisação Organizacional

PSO – Perceção de Suporte Organizacional

SPE – Segurança Psicológica de Equipa

PCQ – Escala de Capital Psicológico

Resumo

Desdobrando-se em vários recursos psicológicos, o Capital Psicológico (*PsyCap*) assume, atualmente, um papel de relevo no meio organizacional, acreditando-se existir uma correlação positiva entre o mesmo e o nível de Improvisação Organizacional dos colaboradores.

Baseando a investigação nestas deduções, construíram-se as hipóteses teóricas do estudo, centradas na confirmação e análise da relação existente entre *PsyCap* e Improvisação Organizacional, bem como no possível papel mediador que as variáveis Perceção de Suporte Organizacional e Segurança Psicológica de Equipa, poderão ter nesta relação.

O estudo seguiu uma abordagem quantitativa, materializada na administração de questionários a 103 profissionais do setor terciário. Os dados foram submetidos a vários procedimentos estatísticos e os resultados demonstraram que o *PsyCap* tem uma correlação positiva e significativa com Improvisação Organizacional, no entanto, a mesma perde força quando consideradas as variáveis mediadoras, Perceção de Suporte Organizacional e Segurança Psicológica de Equipa. Além do mais, observou-se que, quando incluídas no mesmo modelo, a variável Segurança Psicológica de Equipa prevalece face à Perceção de Suporte Organizacional, deixando esta última de ser uma variável mediadora significativa na relação entre *PsyCap* e Improvisação Organizacional.

Palavras-Chave: Capital Psicológico, Improvisação Organizacional, Perceção de Suporte Organizacional, Segurança Psicológica de Equipa.

Abstract

The concept of Psychological Capital (PsyCap), which is composed of several psychological resources, has nowadays an important role in the organizational environment. It has been found to relate positively to the level of Organizational Improvisation displayed by employees in the workplace. Based on these findings, the main hypotheses of this study, aim to confirm and further analyze the relation between PsyCap and Organizational Improvisation, as well to investigate the mediating role of Perceived Organizational Support and Team Psychological Safety in this relation.

The study followed a quantitative approach, based on the administration of questionnaires to 103 professionals in the tertiary sector. The data was analyzed with several statistical procedures and results showed that the PsyCap has a positive and significant correlation with Organizational Improvisation. However, this relation becomes weaker when considering the mediating variables, Perceived Organizational Support and Psychological Team Safety. In addition, when entered in the same model, acting therefore as competing mediators, the Team Psychological Safety variable prevails over the Organizational Support Perception, with only the latter being a significant mediator in the relationship between PsyCap and Organizational Improvisation.

Keywords: Psychological Capital, Organizational Improvisation, Perceived Organizational Support, Team Psychological Safety.

Introdução

São crescentes as evidências de que os recursos humanos de uma organização, bem como as características psicológicas que lhes são subjacentes, vão ser cruciais para o sucesso organizacional (Luthans & Youssef, 2004).

De facto, quando se aborda um contexto organizacional, vai-se além da referência a um local de trabalho, expõe-se um ambiente caracterizado pela presença de “espaços de interação e representações humanas, habitadas por um imaginário socialmente construído e veiculado, dentro e fora dele” (Luthans, 2002). Aquando da contratação de novos membros e, como forma de potenciar o sucesso organizacional, as organizações têm-se preocupado, gradualmente, em contratar colaboradores não só detentores de conhecimentos e experiências profissionais, mas também possuidores de características pessoais positivas (Luthans, 2002).

Recuando a uns anos atrás, constata-se que o capital humano era, essencialmente, equacionado com base em conhecimentos explícitos, ou melhor, conhecimentos codificados em algo “formal, estruturado e sistemático” e facilmente “comunicados, compartilhados e acessíveis a outras pessoas” (Luthans & Youssef, 2004; Nonaka & Takeuchi, 1997). Todo o processo de recrutamento e seleção era baseado na análise de competências técnicas, não se conferindo foco ao capital psicológico dos colaboradores. Com o passar do tempo, sucederam-se adaptações e reestruturações que, conseqüentemente conferiram às *softs skills* um papel de relevo. Estas competências ou conhecimentos tácitos, de acordo com Goleman (2009) e Wheeler (2016), correspondem a habilidade genéricas, independentes do trabalho e responsáveis pela inteligência emocional que os colaboradores aplicam no desempenho das suas funções.

Tornando-se tema emergente na área organizacional, o conceito de Capital Psicológico tem sido alvo de vários estudos baseados, em especial, na relação estabelecida com a performance, as atitudes e os comportamentos individuais, e na influência sob equipas/grupos e o contexto laboral acabando, deste modo, por se constituir um fator de relevância e pertinência para o desenvolvimento da atual investigação (Luthans, Youssef & Avolio, 2015).

Um estudo que importa realçar, pela sua contextualização e pelo seu impulso à realização deste artigo, prende-se com o de Luthans e Youssef (2007) no qual se concluiu que, o capital psicológico, além do referido, estimula a improvisação e criatividade organizacional, bem como a energia positiva, permitindo delinear objetivos ambiciosos e encontrar novas formas de êxito no trabalho.

Separando o Capital Psicológico dos resultados originados no meio organizacional, verifica-se, também, que estas repercussões estabelecem uma associação entre si (Serrat, 2017).

A improvisação, inovação e criatividade, dizem respeito a três conceitos da vida organizacional que têm conquistado, aos poucos, um lugar de eminência nos estudos da atualidade. O foco conferido tem permitido, às organizações, perspetivar estas dimensões de uma forma diferente e atuar sobre as necessidades sobressaídas, mais propriamente em repensar ideias estabelecidas com o objetivo de potenciar o crescimento e o alcance organizacional (Cunha, 2002). Embora se tratem de noções com características muito próprias, a novidade, e tudo o que lhe está latente, surge como um ponto em comum que vai possibilitar a ligação entre estes constructos (Amabile, 1998).

Desta forma, o atual estudo, recai na compreensão da influência mútua, geradora de consequências positivas no meio laboral, entre os constructos Capital Psicológico e Improvisação Organizacional e, na identificação de variáveis que podem, ou não, mediar esta relação.

Pertinência do Setor Terciário

Ao longo dos anos o contexto organizacional foi sofrendo grandes alterações e, a classificação das atividades económicas não foi exceção. Em 1999, Castells afirmava que, à medida que as economias se iam tornando mais complexas, também os conceitos utilizados, para as categorizar, deveriam de diversificar. Assim, devido ao papel que as atividades terciárias começaram a assumir na economia e no cenário mundial, a classificação anteriormente baseada em setor primário e secundário tornou-se ultrapassada, e passou a abranger o setor terciário (Lima & Rocha, 2009).

Até então, ainda sem uma definição consensual na literatura, o setor terciário tem sido bastante associado ao setor dos serviços. Englobando diversas atividades que vão do comércio à administração pública, dos transportes aos serviços de informática e da educação aos serviços domésticos, o setor terciário caracteriza-se, atualmente, pela sua densidade de capital humano e pelo seu nível tecnológico. Além do mais, na perspetiva de Szczygielski e Grabowski (2014), este setor representa um conjunto de atividades profissionais qualificadas e notáveis pela sua intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade.

Quanto à intangibilidade, Hoffman e Bateson (2008), Lewitt (1960) e Gummesson (1993), consideram que o setor terciário, ou melhor “a sociedade dos serviços” é intangível uma vez que, entre a produção e a comercialização de um bem, há sempre a incidência de um serviço agregado ao mesmo. No que diz respeito à variabilidade, Gwinner, Bitner, Brown e Kumar (2005), Peters e Saidin (2000), Kennedy, Lassk e Goolsby (2002), concluem que os serviços são variáveis porque advém, na maior parte das vezes, do recurso humano e da sua respetiva volubilidade. Em relação à inseparabilidade, Kotler, Armstrong (2003) e Levitt (1985), acreditam que a produção do serviço e o seu consumo são simultâneos e, por isso mesmo, não há como os dissociar. Contrariamente ao que acontece num produto, em que a fase de produção e de consumo são distintas, nos serviços estas fases acontecem concomitantemente. Por fim, e no que concerne à perecibilidade, Galvão, Cruz e Falcão (2014) afirmam que a mesma deriva da inseparabilidade. Neste sentido, considerando que os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo, estes não podem ser armazenados ou estocados para revenda ou distribuição.

Para além da caracterização das atividades integradas neste setor, também podem ser mencionadas algumas características referentes aos profissionais que trabalham na área dos serviços.

De acordo com a perspetiva de Zarifian (2001) a competência profissional vai ser decisiva no setor terciário. Durante a prestação de um serviço existe, implicitamente, um elevado grau de interação social, responsável pela interpretação e compreensão de expectativas,

às quais os colaboradores procuram corresponder positivamente. Nesta lógica, os profissionais do setor terciário devem de apresentar um conjunto de competências ancorado na capacidade de ação, autonomia e improvisação, de forma a saberem agir e decidir diante de imprevistos.

Assim, com base nas afirmações de Zarifian (2001) e considerando o âmbito do presente estudo, a integração de uma amostra pertencente ao setor terciário demonstrou-se bastante vantajoso. Os profissionais desta área contactam, diariamente, com diferentes públicos acabando por ter, de forma constante, de implementar ações inovadoras e criativas para resolver os problemas do quotidiano. Desta forma, tornou-se interessante compreender como é que esta exposição à improvisação está relacionada, ou não, com o capital psicológico dos profissionais do setor dos serviços.

Enquadramento Teórico

Capital Psicológico/ *PsyCap*

O Capital Psicológico, sob ponto de vista de Luthans e Youssef (2004), preocupa-se na captação de capacidades psicológicas individuais, com o fim de proceder à sua medição, ao seu desenvolvimento e ao seu aproveitamento, para que sejam alcançados os melhores níveis de desempenho. Apresentando como ênfase quem o indivíduo é e em quem ele se está a tornar, distingue-se de Capital Humano, que se preocupa com o saber da pessoa, e de Capital Social, atento à sua rede social (Luthans, Avey, Avoio, Norman, & Combs, 2006; Luthans & Youssef, 2004).

Numa vertente mais recente, Luthans, Youssef & Avolio (2015), definem este conceito como um estado psicológico positivo de evolução pessoal, onde se destacam, subjacentes à sua constituição, quatro sub-constructos: Eficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência. A Eficácia, fundamentada na teoria cognitiva social de Bandura (2012), corresponde a uma crença positiva traduzida na capacidade de assumir e direccionar esforços. Em relação ao Otimismo, compreende-se como uma expectativa criada em alcançar o sucesso e resultados positivos, permitindo ao indivíduo seguir o seu caminho e enfrentar as suas dificuldades, não só no presente como no futuro (Eid, Mearns, Larsson, Laberg, & Johnsen, 2012). A Esperança, consiste em três grandes fundamentos concetuais: agência, caminhos e objetivos. A agência é pensada como a vontade em realizar aquilo que é desejado, ou seja, refere-se à motivação para obter sucesso (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Snyder, 2002; Snyder, Sympton, Ybasco, Borders, Babyak & Higgins, 1996). Os objetivos e os caminhos complementam-se e incluem não só a identificação de metas como também formas alternativas e recursos utilizados na sua concretização (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Snyder, 2000). Quanto à Resiliência manifesta-se como uma capacidade psicológica positiva, direccionada nomeadamente para a mudança positiva e o progresso perante situações negativas (Avey, Wernsing & Luthans, 2008; Liu, Chang, Fu, Wang & Wang, 2012).

Apesar destes quatro sub-constructos se tratarem de noções individuais e com características próprias, compartilham, enquanto parte integrante do conceito de Capital Psicológico, alguns fatores em comum, como o sentimento de controlo, a intencionalidade e a busca de objetivos (Luthans, Youssef & Avolio, 2015; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

O Capital Psicológico, também designado por *PsyCap*, considera-se um constructo bastante complexo. Na sua composição são identificados vários antecedentes, bem como conceitos que estimularam o seu surgimento. Ressalvando este último aspeto, importa debruçar, de forma breve, sobre os termos Psicologia e Comportamento Organizacional Positivo.

Preocupado, essencialmente, com o estudo e a aplicação positiva de forças e capacidades psicológicas, o comportamento organizacional positivo, incorpora estados psicológicos validamente mensuráveis que, por consequência, podem conduzir a melhorias na execução de atividades. Esta dimensão medível possibilita uma maior abertura ao desenvolvimento e, caso necessário, uma mudança em oposição a um traço fixo. (Luthans, 2002; Wright, 2003; Luthans & Youssef, 2004). Por sua vez, a psicologia positiva, cujas bases foram lançadas por Seligman (1998), diz respeito a um campo da ciência assente no estudo de aspetos positivos dos seres humanos, mais concretamente, na melhoria das suas características e experiências positivas e na manutenção da sua saúde mental.

A Psicologia Positiva enumera várias suposições relativamente ao constructo de *PsyCap*. Em primeiro lugar considera os indivíduos seres ativos e, por isso mesmo, capazes de direccionar a sua otimização. Para mais, considera cada ser possuidor de “poder” interior para modificar e regular o seu próprio comportamento. Por último, acredita que a mudança comportamental vai estimular maiores níveis de motivação pessoal (Akin-Little, Little & Delligatti, 2004). Segundo esta perspetiva, um estado psicológico positivo é caracterizado pela aglomeração de quatro elementos fulcrais: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência, que, tratados concomitantemente compõem, como já verificado, o conceito de Capital Psicológico. (Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Youssef 2007).

Com os avanços conseguidos no campo da Psicologia Positiva, o comportamento organizacional positivo e, por extensão o conceito de Capital Psicológico passaram a ser alvo de atenção por parte das organizações sendo que, se acredita que os pontos fortes e positivos dos indivíduos têm a capacidade de gerar um estado psicológico positivo em relação ao ambiente laboral (Köse, Köse & Uğurluoğlu, 2018).

De acordo com a literatura, são vários os estudos que nos permitem deduzir o impacto do Capital Psicológico no contexto organizacional, mais especificamente o contributo de cada um dos seus sub-constructos. Aludindo, em primeiro lugar, a Autoeficácia, Bandura (2012) considera que, este conceito quando associado ao meio laboral se relaciona com a capacidade individual de mobilizar motivações, recursos cognitivos e cursos de ação, estimulando a obtenção de níveis elevados de desempenho. Na mesma perspetiva, Snyder (2000), verifica que indivíduos com níveis elevados de autoeficácia apresentam maiores capacidades em recuperar face a dificuldades. Estendendo a um segundo estado psicológico, o Otimismo, autores chegam a conclusões que evidenciam que maiores níveis de otimismo se relacionam com maiores níveis de desempenho (Seligman, 1998; Luthans, Avolio & Walumbwa 2005). Relativamente à Esperança, Zhou e George (2003) conseguiram, nas suas investigações, constatar que

colaboradores com níveis mais altos de esperança apresentavam uma maior tendência a ser mais bem-sucedidos que os restantes. Quanto à Resiliência, percebeu-se que, quando aplicada organizacionalmente, este estado se traduz no grau de satisfação, comprometimento e felicidade do indivíduo (Youssef & Luthans, 2007).

Improvisação Organizacional

Uma outra variável individual que interessa abordar dentro de um contexto laboral, prende-se com a Improvisação Organizacional.

A Improvisação Organizacional descreve-se, no momento vigente, como uma capacidade para “lidar com o imprevisto sem benefício da preparação” (Hadida & Tarvainen, 2014). Não obstante, são várias as definições que se fazem notar quando se aborda este constructo. Estudos mais antigos, como o de Cunha, Cunha & Kamoche (1999) referiam-se à Improvisação Organizacional, já na mesma linha, como uma ação desdobrável, regida consoante os recursos materiais, cognitivos, afetivos e sociais disponíveis.

Uma outra referência, pertinente para o desenrolar do estudo e desenvolvida por Vera e Crossan (2004) e McKnight e Bontis (2002), caracteriza a Improvisação Organizacional como uma resposta distinta, decorrente de uma nova forma de interpretação, integradora de uma componente de ação intuitiva/espontânea, permitindo ao indivíduo atuar consoante os recursos disponíveis no momento. Esta definição viabiliza a identificação de dois tipos de improvisação relevantes na perceção de Improvisação Organizacional enquanto conceito laboral. Um primeiro refere-se à Improvisação Cognitiva, relacionado com a capacidade de realizar novas interpretações face a estímulos externos, e, um segundo à Improvisação Comportamental, atento às habilidades em adotar novas ações para afetar os resultados organizacionais (Miner, Moorman & Bassoff, 2001; Smircich & Stubbart, 1985).

Além disto, são várias as características que caracterizam o constructo em análise. A Improvisação Organizacional pode ser desenvolvida enquanto ação individual, coletiva ou mista. Quando os colaboradores, individualmente, ajustam o seu trabalho, em tempo real, a informações emergentes ou vão além das suas rotinas para desenvolver uma solução inovadora para um problema, estamos perante uma ação de improvisação individual (Magni et al. 2009). Por sua vez, quando as equipas partilham, por meio de *brainstorm*, novas ideias que nenhum membro poderia desenvolver sozinho (Sutton & Hargadon, 1996), enfrentamos uma atuação coletiva. Contudo, uma estrutura organizacional pode conjugar no seu contexto laboral as duas práticas.

Uma outra característica prende-se com o seu valor desenvolvimental. Tendo por base a metáfora do jazz, que acompanha ao longo do tempo o constructo de Improvisação Organizacional, são identificados dois valores na sua origem. Considera-se que a improvisação pode ser resultado de um valor intrínseco, quando parte da pessoa a ação de improvisar, ou então, de um valor instrumental, quando a pessoa é “obrigada” a fazê-lo em resposta a circunstâncias internas ou externas (Hadida & Tarvainen, 2014).

A metáfora do jazz exerce um forte impacto sob este constructo. Por um lado permite identificar os seus principais antecedentes: a motivação (capacidade de improvisar) e o potencial (capacidade de colocar as ideias em prática) (Crossan, White, Lane & Klus, 1996). Influenciando-se mutuamente, estes antecedentes refletem fatores essenciais no desempenho da ação de improvisar. A motivação, apesar de ser fundamental, demonstra-se insuficiente. Torna-se indispensável existir potencial para o fazer, ou melhor, haver uma estrutura mínima de conhecimento que permita ao indivíduo afastar-se da prática canônica (Eisenberg, 1990; Brown & Duguid, 1991). Por outro lado, exemplifica a importância da prática para se conseguir adquirir habilidade no ato de improvisar (Weick 1998).

A necessidade de prática decorre da informação latente aquando da definição do conceito em observação - criar bases para lidar, cada vez melhor, com o imprevisto. No entanto, há alguns fatores que podem influenciar a qualidade desta habilidade. A Liderança pode se constituir como um deles. Considera-se que “*servant and rotative leader*” favorecem a superação da prática canônica (Bastien & Hostager 1988; Weick 1993). Um “*servant leader*” contribui positivamente para a improvisação, uma vez que atenua os efeitos negativos da ação de improvisar e permite uma transição mais fluida da mesma (Eisenberg 1990). No que lhe concerne, o “*rotative leader*” emerge nas situações de improvisação pela necessidade de agir de forma rápida e com conhecimento especializado (Stacey 1996). Um outro fator relaciona-se com a memória organizacional. Os indivíduos que se apegam as memórias organizacionais apresentam tendência para recorrer a rotinas pré-existentes, independentemente dos seus conhecimentos e habilidades (Crossan et al. 1996). Em último, pode-se fazer referência à configuração organizacional que integra alguns elementos, de entre os quais, o tamanho do grupo e as relações estreitas e de confiança. No que diz respeito ao primeiro, julga-se que, quando a improvisação é um fenómeno de grupo, o desempenho pode ser “limitado” pela existência de membros com menores capacidade/habilidades, em relação aos restantes (Bastien & Hostager 1988; Hatch 1999). Como tal, considera-se que quanto maior o grupo, menores os níveis de improvisação devido, entre outros fatores, à perda e à distorção da comunicação (Voyer & Faulkner, 1989). A nível das relações acredita-se que estas são passíveis de criar uma

rede de segurança que, conseqüentemente aumentará a prática de improvisação (Crossan et al . 1996; Weick 1993).

Ainda antes de estender ao estudo da arte, importa levantar e aprofundar, associado ao conceito de Improvisação Organizacional, duas noções bastante oportunas: a Criatividade e a Inovação.

Tratando-se de duas concepções com alguns aspetos em comum com a variável Improvisação Organizacional, como o foco na novidade, existem, da mesma maneira, algumas especificidades que lhes são características. Em primeiro lugar, a Criatividade e a Inovação podem ser adiadas e executadas com os recursos necessários e considerados ideais (Amabile, 1998). Em segundo, a Criatividade Organizacional, por si só, permite gerar ideias, conceitos e associações, por meio de um processo mental e social alimentado pelo insight consciente e inconsciente (Serrat, 2017). Expõe-se como fator chave para a competitividade das empresas, sendo considerada uma fonte de Inovação (Oldham & Cummings, 1996; Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Por sua vez, a Inovação contempla as diferentes etapas para a implementação bem-sucedida de ideias criativas, dentro de uma organização em diferentes níveis (Yuan & Woodman, 2010). Os comportamentos inovadores condescendem a geração de ideias, a promoção de ideias e a realização de ideias (Janssen, 2001; Scott & Bruce, 1994). Salienta-se que, a inovação começa com a criatividade e, por isso mesmo, a falta de um deles, no meio organizacional, faz com que a mesma estagne ou seja incapaz de concretizar o processo de mudança. Desta maneira, torna-se importante que as organizações desenvolvam ambientes inspiradores para os seus colaboradores e mantenham ambientes de trabalho inovadores, visto que, a criatividade não ocorre apenas na mente de uma pessoa, mas também em interação com o contexto social (Serrat, 2017).

Perante estas caracterizações, torna-se viável afirmar que, o grande fator distintivo do conceito de Improvisação Organizacional passa pela incapacidade de ser delongado e exigir espontaneidade no curso de atuação.

Por fim, contextualizando a Improvisação Organizacional no campo metodológico são muitos os autores que procuram aprofundar o conhecimento sobre esta variável e relacioná-la com outras vertentes do contexto laboral. Uma delas, tendo por base o âmbito do estudo em investigação, remete-se ao Capital Psicológico.

Até à data de hoje, os estudos deduzem existir uma relação linear entre estes dois constructos. Desdobrando o Capital Psicológico nos seus quatro recursos psicológicos, consegue-se citar alguns resultados. Começando pela Esperança, Luthans e Youssef (2007), concluíram que colaboradores com maiores níveis de esperança “tendem a ser mais criativos e

cheios de recursos”. Correspondem a pessoas com ideias criativas para resolver problemas e abordar os mesmos sob diferentes ângulos (Zhou & George, 2003). A respeito do Otimismo, Rego, Sousa, Marques e Cunha (2012) salientam que, indivíduos mais otimistas tendem a ser mais criativos. De facto, as pessoas otimistas acreditam na ocorrência de eventos positivos, distanciando-se de eventos desfavoráveis e, por isso mesmo, tornam-se capazes de trabalhar soluções inovadoras na resolução dos seus problemas. A nível da Autoeficácia, Bandura e Locke (2003) e Tierney e Farmer (2002), verificaram que níveis mais elevados de autoeficácia relacionam-se com maiores níveis de inovação, engenho e criatividade. Relativamente à resiliência, Fredrickson (2004) concluiu que indivíduos resilientes apresentam uma maior capacidade em provocar emoções positivas em si e nos outros, o que pode ajudar na criação de ambientes favoráveis e facilitadores de comportamentos inovadores. Peterson, Walumbwa, Byron e Myrowitz (2008) apresentam, dentro desta perspetiva, o exemplo dos líderes. Considera-se que líderes resilientes apresentam uma forte capacidade não só em exibir comportamentos inovadores e assumir riscos, mas também em transmitir estas habilidades aos membros da sua equipa.

No sentido destas deduções, aplica-se a Teoria de Ampliação e Construção de Fredrickson (2001), que julga as emoções positivas (capital psicológico positivo) passíveis de ampliar o conjunto de pensamentos e ações que chegam à mente do indivíduo, aumentando o seu potencial para demonstrar comportamentos inovadores e partilhar ideias criativas (Bakker & Demerouti, 2008; Fredrickson, 2001; Avey, Luthans, & Youssef, 2010; Avey, Reichard, Luthans & Mhatre 2011). Sugere-se que, a vivência de emoções positivas permite às pessoas transformarem-se, tornando-se indivíduos mais criativos, resilientes e socialmente integrados. De forma mais específica, estas emoções vão ampliar a atenção e o pensamento das pessoas, contrariar estados emocionais negativos e prolongados, alimentar a resiliência psicológica, construir recursos pessoais, promover um maior bem-estar no futuro e favorecer o desenvolvimento humano (Fredrickson, 2004).

Com base no enquadramento realizado e no foco conferido às variáveis Capital Psicológico e Improvisação Organizacional, as primeiras hipóteses teóricas em estudo recaem no seguinte:

Hipótese 1: O Capital Psicológico está positivamente associado com a Improvisação Organizacional.

Hipótese 2: A Autoeficácia está positivamente associada com a Improvisação Organizacional.

Hipótese 3: O Otimismo está positivamente associado com a Improvisação Organizacional.

Hipótese 4: A Esperança está positivamente associada com a Improvisação Organizacional.

Hipótese 5: A Resiliência está positivamente associada com a Improvisação Organizacional.

Para que possa ser colocada em prática a relação entre Capital Psicológico e Improvisação Organizacional, torna-se necessário reunir um conjunto de condições. Se por um lado, estes dois constructos são considerados individuais e exercem um forte impacto sobre aquele que será o sucesso e desempenho laboral, por outro lado, também a nível organizacional existem fatores que poderão potenciar, equitativamente, aquele que é o alcance da organização e a atuação dos seus colaboradores. Portanto, neste estudo específico serão precisados dois constructos, a Perceção de Suporte Organizacional e a Segurança Psicológica de Equipa, que funcionarão como mediadores na associação das variáveis principais.

Perceção de Suporte Organizacional

A primeira variável mediadora a ser introduzida, a Perceção de Suporte Organizacional ou PSO, reflete a crença, por parte dos colaboradores, de receção de tratamento favorável assim como, de satisfação e valorização de necessidades socio emocionas (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, & Adis, 2015; Joo, Hahn, & Peterson, 2015). Agregado a este constructo, surge a teoria da troca social que estabelece uma relação de duplo benefício entre a parte empregadora e respetivos subordinados. Se os colaboradores considerarem a presença de suporte organizacional vão, fortuitamente, sentir obrigação em colaborar no cumprimento das metas e objetivos organizacionais. Sob esta lógica induz-se que, ao existir uma perceção de suporte organizacional positiva, os indivíduos tenderão a apresentar maiores níveis de comprometimento, maior desejo de cooperação e sucesso, e maior bem-estar psicológico (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2015; Joo, Hahn, & Peterson, 2015).

No processo de apuração deste constructo, torna-se possível identificar alguns antecedentes que, conseqüentemente exercem um papel influenciador na perspetiva que cada colaborador detém. Tratar os membros da organização como agentes da mesma, pode ser um ponto de partida. Na verdade, a existência de um tratamento favorável conduz a uma perceção de orientação e preocupação, desenvolvendo um sentimento de pertença. Um outro aspeto

reporta-se ao suporte por parte do supervisor. Tendo em conta que os supervisores incorporam, mais de perto, a organização, importa que os seus subordinados os vejam como alguém que valorize as suas contribuições e se preocupe com o seu bem-estar (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002). A liderança transformacional e transaccional pode, de igual forma, exercer um grande impacto. Compreende-se como liderança transformacional, a liderança que inclui considerações individuais e motivações, enquanto que, a transaccional envolve o recurso a recompensas motivacionais que influenciam o desempenho do colaborador. Nesta perspetiva, Bass (1990) concluiu que o predomínio de uma liderança transformacional permite atuar sob aquilo que os colaboradores requerem no local de trabalho - melhorias de bem-estar - e, por isso mesmo, esta afirma-se como a mais indicada. Um quarto antecedente tem a ver com a qualidade da relação entre trabalhador e organização. A existência de valores comuns compartilhados, o cumprimento de contratos psicológicos e a perceção da política organizacional contribuem, positivamente, para a perceção de suporte organizacional (Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004). Uma última referência passa pela equidade que pode ser dividida em justiça distributiva, justiça processual e justiça interativa. A primeira envolve a distribuição justa de resultados. A segunda reflete políticas e práticas relativamente estáveis e, geralmente, sob o controlo da organização. A última, refere-se ao tratamento conferido aos trabalhadores durante a tomada de decisões organizacionais. Por este ângulo, verifica-se que, a perceção, por parte dos colaboradores, de um sistema de procedimentos justos, vai originar um sentido de suporte organizacional positivo (Shoss, Eisenberger, Restubog, & Zagenczyk, 2013).

Contextualizando a Perceção de Suporte Organizacional no estudo da arte, constata-se a abundância do uso deste constructo em investigações relativas a análises de desempenho. Considerando o tema do efetivo estudo, preocupa compreender como é que este constructo se relaciona com as variáveis principais – Capital Psicológico e Improvisação Organizacional.

De acordo com Lee e Allen (2002) a Perceção de Suporte Organizacional encontra-se correlacionada com o *PsyCap*, permitindo o desenvolvimento de comportamentos “extra” funções que exercem um forte poder sobre a eficácia organizacional, como é o caso da cidadania organizacional, do comprometimento afetivo, da motivação intrínseca e do otimismo (Hon, 2012; Michel, Kavanagh & Tracey, 2013; Rego, Sousa, Marques, Cunha, 2014). De forma mais específica, Wang, Liu, Zou, Hao & Wu (2017) concluíram que, indivíduos com maiores níveis de Perceção de Suporte Organizacional têm tendência a possuir maiores níveis de Capital Psicológico o que, por sua vez, conduz a um aumento dos níveis de envolvimento laboral.

No que diz respeito à Improvisação Organizacional, Akgün, Keskin e Byrne, (2010) e De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2013), demonstraram que os aspetos sociais do contexto de

trabalho exercem um forte impacto no comportamento inovador. Por conseguinte, um ambiente no qual os colaboradores se sintam motivados a “gerar, promover e realizar ideias e conceitos inovadores”, isto é, a apresentar uma visão positiva de percepção de suporte organizacional, conduzirá ao surgimento e à expansão de comportamentos inovadores (Anderson, Potocnik & Zhou, 2014; Büschgens, Bausch & Balkin, 2013). Considera-se que, a presença de suporte organizacional difunde um clima de trabalho e social favorável, promotor de comportamentos de improvisação, criatividade e inovação (Yu & Frenkel, 2013).

Como forma de investigar estes dados, apresenta-se a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 6: A Percepção de Suporte Organizacional é um mediador na relação entre Capital Psicológico e Improvisação Organizacional.

Segurança Psicológica de Equipa

O conceito de Segurança Psicológica serve de base à última variável mediadora que será introduzida. Se por um lado esta é analisada como uma crença, compartilhada, relativamente à existência, ou não, de um ambiente laboral de confiança e respeito (Edmondson, 1999), a Segurança Psicológica de Equipa assenta na mesma ideia, mas vai ser aplicada num contexto específico - numa equipa de trabalho. Este último constructo baseia-se na percepção que os membros de uma equipa têm em relação à mesma. Se considerarem estar perante uma equipa psicologicamente segura, vão apresentar uma maior facilidade em assumir riscos interpessoais, ou melhor, em falar e expressar as suas opiniões abertamente, sem medos, riscos de punição ou constrangimentos (Edmondson, 1999). Assim, trata-se de uma forma de encorajar a autoexpressão e o envolvimento pessoal, resultando na partilha de diferentes opiniões, feedbacks e erros (Detert & Burris, 2007; May, Gilson & Harter, 2004).

No entanto, importa salientar que, Segurança Psicológica de Equipa não é o mesmo que coesão grupal. Enquanto a coesão grupal pode reduzir a disposição de discordar e desafiar as opiniões dos outros, o mesmo não acontece com a variável mediadora. Esta sugere a presença de uma sensação de confiança que resulta no respeito mútuo e na confiança entre os membros da equipa (Edmondson, 1999).

Tal como acontece com a variável de Percepção de Suporte Organizacional, também a Segurança Psicológica de Equipa tem sido bastante aplicada nos estudos relativos à performance individual nos contextos de trabalho. Interessa compreender qual a influência que este constructo detém no interior organizacional mas, sobretudo, o impacto que tem nos colaboradores e respetivas competências pessoais. Desta forma, com base na investigação em

desenvolvimento, a Segurança Psicológica de Equipa é associada às seguintes variáveis: Capital Psicológico e Improvisação Organizacional.

No que concerne ao Capital Psicológico, este foi abordando consoante os seus quatro sub-constructos. Os resultados permitiram concluir que, equipas com maior segurança psicológica apresentam, de forma individual ou coletiva, níveis mais elevados de autoeficácia, de esperança, de otimismo e de resiliência. De forma mais detalhada, verificou-se que a nível da Autoeficácia, em equipas de trabalho onde reina a Segurança Psicológica há estímulos de promoção ao livre arbítrio pois, são reconhecidos conhecimentos/habilidades e são dados incentivos para o alcance de objetivos coletivos. (Lester, Meglino & Korsgaard, 2002). Em relação à Esperança, demonstrou-se haver uma maior diversidade em lidar com problemas/desafios, maiores oportunidade de participação e maior segurança na redefinição de metas (Zhao & Hou, 2009). Quanto ao Otimismo, confirmou-se haver um maior contributo na resolução de problemas emergentes, o que acaba por tornar os membros de equipa mais otimistas em relação ao futuro, e, uma perceção mais positiva face à avaliação do presente, vendo o futuro incerto como uma oportunidade de crescimento e progresso. Por fim, no que diz respeito à Resiliência, notou-se um aumento de capital social permitindo lidar de forma mais efetiva em situações de *stress*. De igual forma, constatou-se menor hesitação na procura de ajuda perante obstáculos e desafios, amenizando preocupações com possíveis repercussões (Luthans & Youssef, 2007).

Por fim, os estudos alusivos à relação entre Segurança Psicológica e a variável de Improvisação Organizacional centram-se muito nos conceitos que lhe estão associados – criatividade e inovação.

Abordando a Segurança Psicológica, na sua globalidade e enquanto constructo organizacional, Heaphy e Dutton (2008) e Gilson e Shalley (2004) depreenderam que um ambiente de trabalho caracterizado pela presença de Segurança Psicológica concede condições psicológicas necessárias à partilha e implementação de criatividade. Apesar de haver potencial e motivação para colocar em prática a ação criativa, vão ser as condições sociais e ambientais os principais propiciadores para os indivíduos atuarem (Ryan & Deci, 2000). Edmondson (2003), num dos seus estudos, concluiu que uma rede de segurança, fornecida por um clima de segurança psicológica, permite a partilha de vários aspetos, de entres os quais: ideias novas, novas direções e comportamentos criativos. Isto deve-se ao facto de que, por vezes, estes aspetos são consideradas “irrealistas” e a sua exploração acarreta um conjunto de incertezas que, num clima de baixa segurança psicológica, não são partilhados por medo de julgamento negativo (Baer & Frese, 2003).

Quando se tenta especificar a Segurança Psicológica no contexto de equipa e associá-la à Improvisação Organizacional, verifica-se que são raros os estudos centrados neste âmbito. Porém, com base na vertente global de Segurança Psicológica torna-se possível efetuar algumas deduções. Se as condições sociais do ambiente laboral, bem como a presença de uma rede de segurança organizacional, que estimule a resolução de problemas e desencoraje a culpabilização de erros, é promotor de melhores desempenhos em termos de criatividade e inovação, então, a existência de uma equipa que pratique estes princípios de segurança vai permitir o mesmo ou reforçar estes níveis. Esta hipótese resulta da possibilidade de existir uma prática mais intensiva de segurança psicológica quando o número de pessoas envolvidas é mais reduzido, ou seja, quando passamos de uma abordagem macro para uma abordagem micro (Voyer & Faulkner, 1989).

Dessarte, o atual estudo procura perceber a influência da Segurança Psicológica de Equipa na relação entre Capital Psicológico e Improvisação Organizacional, identificando como hipótese:

Hipótese 7: A Segurança Psicológica de Equipa é um mediador na relação entre Capital Psicológico e Improvisação Organizacional.

Metodologia

Este capítulo tem como objetivo descrever a metodologia utilizada na recolha e análise de dados, de forma a dar resposta às hipóteses colocadas ao longo do enquadramento teórico.

Amostra

A amostra do estudo é constituída por 103 profissionais do setor terciário, com uma média de idades de 32 anos sendo que, a idade mínima é de 22 anos e a máxima 55 anos. Deste total, cerca de 54% dos participantes são do sexo masculino, constatando-se a presença de uma distribuição equilibrada em termos de género. Em relação ao nível académico verifica-se que, cerca de 53% dos profissionais possui uma licenciatura, seguindo-se o mestrado com um total de 24,3%. Quanto aos restantes: 3,9% possui o 9º ano e, 18,4% possui um grau de escolaridade entre o 10º e o 12º ano.

Por fim, as análises descritivas demonstram ainda que, a maior parte dos participantes recebe uma remuneração referente a 500-1000 euros mensais (58,3%), tem acordado com a empresa de trabalho um contrato por tempo indeterminado (44,7%) e, desenvolve as suas funções numa carga horário entre as 35 e as 40 horas semanais (85,4%),

Medidas

No estudo foi aplicado um método de investigação quantitativo com recurso a questionários, essenciais para a recolha de informações referentes às diferentes variáveis em análise. Além do mais, foi considerado o método mais apropriado para responder aos propósitos da investigação já que, autores portugueses haviam adaptado as escalas de medição necessárias.

O Questionário encontra-se dividido em três secções: a primeira secção destina-se à recolha de dados sociodemográficos, que se consideraram pertinentes para a caracterização da amostra em estudo; a segunda secção integra um conjunto de questões relacionadas com a escala de Capital Psicológico; e a terceira secção contém as escalas de Improvisação Organizacional (IO), Perceção de Suporte Organizacional (PSO) e Segurança Psicológica de Equipa (SPE).

A escala de Capital Psicológico (PCQ), tal como o próprio nome indica, teve como principal objetivo a medição do *PsyCap* dos participantes. Foi utilizada a versão PCQ-12 que foi validada para a população portuguesa por Viseu, Jesus, Rus, Nunes e Cara-Linda (2012). A escala integra na sua composição doze itens assentes nos quatro recursos psicológicos que constituem o constructo sendo que, quatro desses itens são referentes à Esperança (e.g.,

“Consigo passar por tempos difíceis no trabalho porque, anteriormente, já vivi tempo piores”), três à Autoeficácia (e.g., “Sinto-me confiante para apresentar o meu trabalho em reuniões da administração”), três à Resiliência (e.g., “Consigo pensar em várias maneiras para atingir os meus objetivos profissionais”) e dois ao Otimismo (e.g., “Estou otimista com o que me vai acontecer no futuro relativamente à minha situação profissional”). Para a sua avaliação foi utilizada uma escala de likert de 5 pontos (1-“discordo totalmente”; 2-“discordo”; 3-“nem discordo nem concordo”; 4- “concordo”; 5-“concordo totalmente”).

No que concerne à escala de Improvisação Organizacional foi utilizada a versão adaptada de Vera e Crossan (2005). Incorporando na sua totalidade sete itens (e.g., “A equipa demonstra originalidade no seu trabalho”), a escala de IO, tal como aconteceu com a escala anterior, foi cotada numa escala de likert de 5 pontos (1-“discordo totalmente”; 2-“discordo”; 3-“nem discordo nem concordo”; 4- “concordo”; 5-“concordo totalmente”).

A Perceção de Suporte Organizacional foi medida com base na versão curta do instrumento “Perceived Organizational Support” desenvolvido por Eisenberger et al. (1986). O questionário integra dezassete itens (e.g., “A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema”) avaliados, mais uma vez, segundo uma escala de likert de 5 pontos (1-“discordo totalmente”; 2-“discordo”; 3-“nem discordo nem concordo”; 4- “concordo”; 5-“concordo totalmente”).

Por fim, para a medição da variável de Segurança Psicológica de Equipa, foi aplicada a versão portuguesa do questionário original “Team Psychological Safty” de Edmondson (1999) adaptada por Lourenço (2016). Este instrumento reúne na sua constituição sete itens (e.g., “Nesta equipa, as pessoas sentem-se seguras para assumir riscos”) que também foram quantificados numa escala de likert de 5 pontos (1-“discordo totalmente”; 2-“discordo”; 3-“nem discordo nem concordo”; 4- “concordo”; 5-“concordo totalmente”).

Recolha e Tratamento de dados

Este estudo seguiu uma amostragem não-probabilística intencional em que, o único critério de inclusão recaiu no exercício de funções pertencentes ao setor terciário. Esta escolha deveu-se à emergência dos estudos realizados na área da improvisação e gestão de inovação que procuram, cada vez mais, associar estas características ao setor terciário. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), este setor apresenta um amplo potencial inovador pois integra um carácter menos tecnológico, quando comparado com o setor manufacturado.

Num momento inicial foram construídos os questionários de investigação que, posteriormente foram distribuídos, via *online* (Qualtrics) e em formato papel, junto de profissionais do setor terciário. Cada instrumento de recolha de dados fez-se acompanhar de um consentimento informado, no qual foi garantida a confidencialidade e o anonimato de todas as respostas. A aplicação dos questionários decorreu ao longo do mês de abril de 2019, e o seu preenchimento, segundo a informação obtida, demorou cerca de 5 a 10 minutos.

Num momento final, alcançado o número de questionários pretendido, os dados foram recolhidos e inseridos numa base de dados, IBM SPSS Statistics 25, prontos a ser analisados.

De realçar que, como forma de tentar controlar o viés das respostas, algumas escalas incorporavam itens com afirmações positivas e negativas. Portanto, numa fase inicial da análise de dados, houve a necessidade de inversão dos itens em termos da sua cotação.

Resultados

Como anteriormente referido, o presente estudo segue uma abordagem quantitativa e, por essa razão, os dados foram analisados segundo a aplicação de vários procedimentos estatísticos em IBM SPSS Statistics 25.

Num primeiro momento, como forma de validar as escalas utilizadas no estudo, foi analisada a consistência interna de cada uma delas, por meio do Alpha de Cronbach's e, tal como previsto, os resultados demonstraram existir bons níveis de confiabilidade entre os itens de cada uma das escalas: Escala de Capital Psicológico, $\alpha=0,78$ (Autoeficácia, $\alpha=0,80$; Esperança, $\alpha=0,71$; Resiliência, $\alpha=0,46$; Otimismo, $\alpha=0,58$); Escala de Improvisação Organizacional (EIO) – $\alpha=0,90$; Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) – $\alpha=0,92$; Escala de Segurança Psicológica de Esquipa (ESPE) – $\alpha=0,79$. Apesar de o valor mínimo desejável de *alpha* ser 0,70, os recursos psicológicos Otimismo e Resiliência, que integram a Escala de Capital Psicológico, apresentaram valores inferiores. No entanto, de acordo Cronbach e Shavelson (2004) e Panayides (2013) o “coeficiente não traduz necessariamente a consistência interna das escalas que avalia, podendo uma escala com valor de *alpha* considerado baixo, possuir uma elevada fiabilidade, e vice-versa”. Por essa razão, foi considerada pertinente a utilização dos itens referentes a estes dois recursos psicológicos referidos no texto.

Posteriormente, tendo como foco o teste da primeira hipótese teórica – H1 – foi aplicado um teste de Correlação de Pearson, capaz de determinar o grau de associação entre os constructos *PsyCap* e Improvisação Organizacional. Considerando que estas variáveis são passíveis de tratamento quantitativo, este teste vai permitir medir a relação existente entre as mesmas e, ao mesmo tempo, verificar o grau em que a variação de uma está relacionada com a variação da outra (Laureano, 2011; Pereira, 2011).

Tabela 1
Correlações de Pearson

Correlações								
	<i>PsyCap</i>	IO	PSO	SPE	<i>PsyCap2</i>	6	7	8
1. <i>PsyCap</i>								
2. IO	,373**							
3. PSO	,457**	,607**						
4. SPE	,442**	,628**	,766**					
5. <i>PsyCap2</i>	,883**	,476**	,535**	,466**				
6. Autoeficácia	,689**	,168	,227*	,259**	,444**			
7. Esperança	,866**	,366**	,463**	,382**	,919**	,478**		
8. Resiliência	,584**	,036	,110	,161	,274**	,186	,338**	
9. Otimismo	,626**	,490**	,471**	,443**	,803**	,246*	,502**	,089

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

Tendo por base a Tabela 1, suportou-se a existência de uma correlação positiva e significativa ($R = 0,373$, $p < 0,01$) entre as variáveis *PsyCap* e IO, podendo-se afirmar que, maiores níveis de Capital Psicológico refletirão maiores níveis de Improvisação Organizacional, e vice-versa.

Com a confirmação da primeira hipótese, notou-se pertinente compreender em que aspetos esta correlação se manifestava. O *PsyCap* trata-se de um constructo que integra na sua constituição quatro recursos psicológicos e, por esse motivo, tentou-se perceber como é que cada um deles se relacionava com a variável Improvisação Organizacional. Assim, foram testadas as hipóteses teóricas H2, H3, H4 e H5.

Mais uma vez foi aplicado um teste de Correlação de Pearson, de forma a analisar a força da relação entre as variáveis. Considerando a Tabela 1, verificou-se existir algumas dissimilitudes nos resultados.

Apesar de todos os recursos psicológicos apresentarem uma relação positiva com a variável Improvisação Organizacional, apenas o Otimismo ($R = 0,49$, $p < 0,01$) e a Esperança ($R = 0,37$, $p < 0,01$) apresentaram uma relação significativa com a mesma. Os restantes constructos, Autoeficácia ($R = 0,17$, $p > 0,05$) e Resiliência ($R = 0,036$, $p > 0,05$), apresentaram valores superiores aos níveis de significância estabelecidos.

Perante estes resultados, foi estabelecida uma separação entre os recursos pessoais analisados, de modo a construir uma única variável, representativa dos constructos significativos, ou seja, do Otimismo e da Esperança.

Como forma de validar a construção da nova variável – *PsyCap2* –, foi analisada a consistência interna dos itens correspondentes ao Otimismo e à Esperança, através do Alfa de Cronbach's. Os dados obtidos demonstraram haver uma correlação positiva e linear entres os itens dos dois recursos psicológicos, já que o valor de *alpha* ultrapassou o valor de 0,70, que é o valor mínimo desejável ($\alpha=0,76$).

Centrando na análise da hipótese teórica H6, foi utilizada a nova variável, representativa do constructo Capital Psicológico (constituída apenas pelos itens referentes ao Otimismo e os itens referentes à Esperança) – *PsyCap2* – e, foi aplicado um modelo de mediação com recurso ao programa IBM SPSS (versão 25) e o macro PROCESS para o SPSS (Hayes, 2012), que usa a abordagem da mediação baseada na regressão.

Este modelo tem como principal objetivo medir se a relação entre uma variável independente e uma variável dependente é, ou não, mediada por uma terceira variável que “transporta o efeito da variável independente sobre a variável dependente” (Maroco, 2003) (Figura 1).



Figura 1. Modelo de Mediação

Num momento inicial, procurou-se compreender a relação existente entre as variáveis em observação e, para isso, foi aplicado um teste de Correlação de Pearson. Com base nos dados obtidos confirmou-se existir uma correlação moderada e significativa entres os constructos *PsyCap2*, IO e PSO (ver Tabela 1).

Seguidamente, procedeu-se à aplicação do teste de mediação (Figura 2).

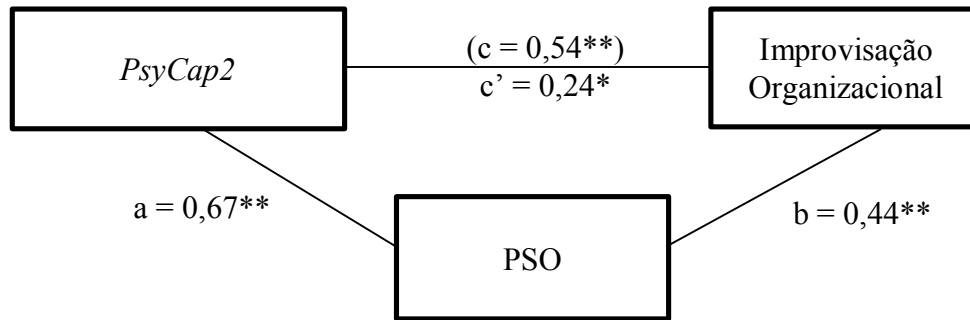


Figura 2. Efeito mediador da Percepção de Suporte Organizacional na associação entre *PsyCap2* e Improvisação Organizacional (N=103).

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

Com a realização do teste, observou-se que a força da associação entre as variáveis *PsyCap2* e IO ($c = 0,54$, $p < 0,05$) diminuiu quando o efeito da Percepção de Suporte Organizacional foi tido em consideração ($c' = 0,24$, $p < 0,05$), conforme apresentado na Figura 2. Esta diminuição foi significativamente diferente de zero, com um efeito indireto de $axb = 0,298$, $SE = 0,078$, IC 95% [0,147 – 0,453]. Deste modo, é possível afirmar que a diferença entre o efeito total e o efeito direto de *PsyCap2* sobre Improvisação Organizacional, isto é, o efeito indireto de Percepção de Suporte Organizacional, é diferente de zero, já que o zero não está incluído no intervalo estimado.

De forma a confirmar o impacto desta mediação, foram introduzidas duas variáveis de controlo, salário e contrato de trabalho, para compreender se existia alguma variação nos resultados obtidos.

A seleção destes dois controlos teve por base a relação estabelecida com a variável Improvisação Organizacional. Segundo Cardoso (2006), Gupta (2008) e Martins (2010) qualquer pessoa dentro de uma organização pode ser inovadora mas, para que isso aconteça, torna-se importante recorrer a fatores motivacionais. De entre vários destaca-se, pela pertinência no estudo, o salário e o tipo de contrato de trabalho.

No entanto, a introdução destas duas variáveis não alterou o efeito mediador de PSO na associação entre *PsyCap2* e IO, sendo que os valores se mantiveram semelhantes e significativos ($axb = 0,292$, $SE = 0,0764$; IC 95% [0,145 – 0,447]).

Assim, apesar da sua pertinência no desempenho organizacional, o tipo de salário e contrato de trabalho da amostra em estudo não tiveram impacto no modelo de mediação aplicado.

Relativamente à última hipótese teórica em estudo – H7 – foram utilizados os mesmos procedimentos estatísticos que em H6. Em primeiro lugar foi aplicado um teste de Correlação de Pearson, que demonstrou existir relações positivas e moderadas entre as três variáveis em análise, *PsyCap2*, IO e SPE (ver Tabela 1).

Posteriormente, procurando verificar se existia um efeito indireto significativo na relação entre *PsyCap2* e IO, através da variável mediadora Segurança Psicológica de Equipa, foi aplicado o teste Macro Process SPSS (Figura 3).

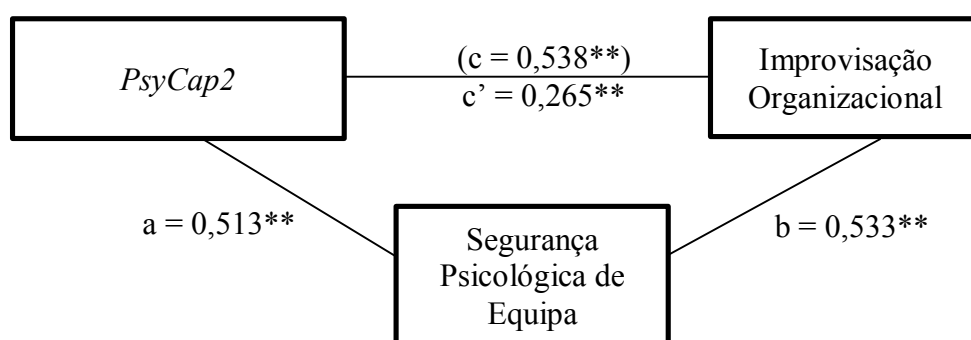


Figura 3. Efeito mediador da Segurança Psicológica de Equipa na associação entre *PsyCap2* e Improvisação Organizacional (N=103).

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

Conforme os resultados obtidos verificou-se, mais uma vez, que a ligação entre *PsyCap2* e IO ($c=0,538$, $p < 0,05$) diminuiu quando o efeito do mediador Segurança Psicológica de Equipa foi tido em consideração ($c'=0,265$, $p < 0,05$) (Figura 3). Novamente, esta diminuição foi significativamente diferente de zero, com um efeito indireto de $axb=0,273$, $SE=0,081$, IC 95% [0,130 – 0,450].

Também ao introduzir as variáveis de controlo, salário e contrato de trabalho, notou-se que as mesmas não alteraram o efeito mediador da Segurança Psicológica de Equipa na associação entre *PsyCap2* e IO. Os resultados continuaram significativos e sem alteração relevante ($B= 0,268$, $SE= 0,0794$, IC 95% [0,130 – 0,440]).

Numa fase final, procurou-se contrapor as duas variáveis mediadoras e, para isso foi realizada uma mediação paralela.

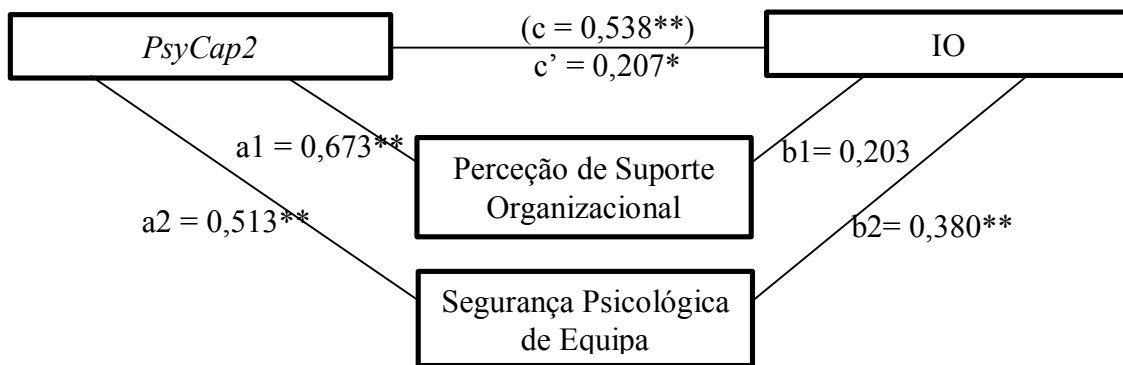


Figura 4. Mediação Paralela de PSO e SPE na associação entre *PsyCap2* e Improvisação Organizacional (N=103).

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

Os resultados da análise da mediação paralela (Figura 4) indicaram que o Capital Psicológico está indiretamente relacionado com a variável Improvisação Organizacional, através das variáveis mediadoras PSO e SPE. O efeito direto de *PsyCap2* na IO é menos de metade do efeito total, sendo que o efeito indireto é estatisticamente significativo (efeito indireto total=0,331, SE=0,100, IC 95% [0,175 – 0,500]).

No entanto, verificaram-se algumas diferenças entre os mediadores. De acordo com os dados obtidos concluiu-se que:

- O efeito indireto de SPE ($a1 \times b1 = 0,195$, SE= 0,111, IC 95% [0,0027 – 0,429]) é superior ao efeito indireto de PSO ($a2 \times b2 = 0,136$, SE=0,092, IC 95% [-0,532 – 0,318]);
- O efeito indireto de PSO deixa de ser significativo, pois subentende-se no intervalo mencionado, o valor zero ($a2 \times b2 = 0,136$, SE=0,092, IC 95% [-0,532 – 0,318]).

Assim verificou-se que, ao se considerar em simultâneos os dois mediadores, a Segurança Psicológica de Equipa prevaleceu face à Percepção de Suporte Organizacional, deixando este último de ser um mediador significativo na associação entre *PsyCap2* e IO.

Discussão

Como apresentado ao longo do enquadramento teórico, são várias as investigações que mostram existir uma relação linear entre Capital Psicológico, e respetivos recursos psicológicos, e Improvisação Organizacional (Bakker & Demerouti, 2008; Fredrickson, 2001; Avey, Luthans, & Youssef, 2010; Avey, Reichard, Luthans & Mhatre 2011). Devido à utilização, maioritária, de amostras constituídas por profissionais do setor industrial nestes estudos, a presente investigação teve como objetivo averiguar a robustez desta associação numa amostra diferente, mais precisamente no setor terciário. Esta escolha demonstrou-se bastante pertinente já que, de acordo com Zarifiari (2001), os profissionais desta área contactam, diariamente, com diferentes públicos, acabando por ter de implementar, constantemente, ações inovadoras e criativas na resolução de problemas quotidianos.

Com base nos dados recolhidos, a hipótese central deste estudo (O Capital Psicológico está positivamente correlacionado com Improvisação Organizacional) foi confirmada, considerando-se que indivíduos com maiores níveis de Capital Psicológico apresentam maiores níveis de Improvisação Organizacional. Esta conclusão foi de encontro aos resultados alcançados por Bakker e Demerouti (2008), Fredrickson (2001), Avey, Luthans, e Youssef (2010) e Avey, Reichard, Luthans e Mhatre (2011) que, no decorrer das suas investigações, concluíram que indivíduos com elevados níveis de capital psicológico apresentam um maior potencial para demonstrar comportamentos positivos e partilhar ideias criativas. Individualizando o papel de cada recurso psicológico (Esperança, Otimismo, Resiliência, Autoeficácia) nesta relação, os dados obtidos permitiram concluir que, embora todos estejam correlacionados com a variável Improvisação Organizacional, nem todos apresentam uma correlação estatisticamente significativa. A Esperança e o Otimismo foram os únicos recursos com uma associação significativa com Improvisação Organizacional, permitindo ir ao encontro de outras conclusões alcançadas neste âmbito. De acordo com um estudo de Zhou e George (2003), trabalhadores esperançosos apresentam uma maior propensão para pensar “fora da caixa”, acabando por propor ideias criativas na resolução de problemas. O mesmo se aplica no caso do Otimismo. Segundo Rego, Machado, Leal e Cunha (2009), colaboradores otimistas tendem a criar alternativas e maneiras criativas para ultrapassar obstáculos.

Desta forma, os resultados obtidos ajudaram a reforçar a ideia de que os recursos pessoais (Capital Psicológico) exercem um forte poder nos níveis de Improvisação Organizacional, acreditando-se que em particular o Otimismo e a Esperança assumem um papel de destaque nesta relação. Por essa razão foi construída uma nova variável – *PsyCap2* – que aglomerou todos os itens referentes a estes dois constructos. A construção desta nova variável

teve como principal foco conduzir as duas últimas hipóteses teóricas, centradas na medição da força da relação entre Capital Psicológico e Improvisação Organizacional.

Para testar esta medição foram introduzidas duas novas variáveis, Percepção de Suporte Organizacional e Segurança Psicológica de Equipa, de forma a compreender se as mesmas poderiam, ou não, funcionar como variáveis mediadoras. Segundo Hayes (2012), uma variável é mediadora quando exerce efeito na relação entre a variável independente e a variável dependente. Segundo as hipóteses do presente estudo, esperava-se que a Percepção de Suporte Organizacional e a Segurança Psicológica de Equipa “transportassem” o efeito de *PsyCap2* para Improvisação Organizacional.

Relativamente à primeira variável mediadora, Percepção de Suporte Organizacional, alguns estudos já haviam concluído a presença de uma relação linear e positiva da mesma com os constructos Capital Psicológico e Improvisação Organizacional. De acordo com Ritch, Lepine e Crawford (2010), a Percepção de Suporte Organizacional permite que os colaboradores consigam recorrer às suas capacidades pessoais (Capital Psicológico) e apostar em práticas criativas e inovadoras. Acontece que, ao receberem e perceberem apoio organizacional, os colaboradores tendem a apresentar maiores níveis de otimismo e confiança que, por sua vez conduzem a uma maior disposição em propor ideias e sugestões criativas.

Posto isto, os resultados do presente estudo foram de encontro a estas conclusões, permitindo confirmar a hipótese teórica H6. Através da utilização de modelos de mediação concluiu-se que, a Percepção de Suporte Organizacional exerce um efeito mediador na relação entre *PsyCap2* e Improvisação Organizacional. Ao introduzir esta terceira variável, o efeito direto entre *PsyCap2* e Improvisação Organizacional diminuiu, prevalecendo o efeito indireto.

No que diz respeito à segunda variável mediadora, Segurança Psicológica de Equipa, também as conclusões obtidas, por meio da utilização de modelos de mediação, foram de encontro aos resultados de outros estudos realizados até ao momento. Tendo por base o estudo de Hogg (2007), quando os colaboradores percebem bons níveis de Segurança Psicológica na equipa de trabalho vão apresentar maiores níveis de confiança (Capital Psicológico) que, conseqüentemente, conduzirão a menores níveis de incertezas e culpabilização. Neste sentido, os colaboradores sentir-se-ão mais à vontade para partilhar e colocar em prática as suas ideias criativas e inovadoras (Detert & Burris, 2007).

Assim, foi confirmada a hipótese teórica H7 e, pôde-se concluir que a Segurança Psicológica de Equipa exerce um efeito mediador na relação entre *PsyCap2* e Improvisação Organizacional. Quando introduzida esta variável, o efeito direto entre *PsyCap2* e Improvisação Organizacional diminuiu, destacando-se o efeito indireto.

Contrapondo estas duas variáveis mediadoras, Percepção de Suporte Organizacional e Segurança Psicológica de Equipa, verificou-se, através de um teste de mediação paralela, que a Segurança Psicológica de Equipa se sobrepôs à Percepção de Suporte Organizacional, deixando esta última de ser um mediador significativo na relação entre *PsyCap2* e Improvisação Organizacional. Uma explicação possível prende-se com o facto dos colaboradores se encontrarem mais próximos da sua equipa de trabalho do que da organização e, por essa razão, o suporte que advém da mesma vai sobressair em relação ao suporte organizacional.

Limitações e Sugestões Futuras

Existem algumas limitações que podem ser apontadas no desenvolver deste estudo sendo que, a limitação geográfica correspondeu a uma delas. Os questionários foram aplicados, essencialmente, a profissionais residentes na zona de Santa Maria da Feira e do Porto e, de forma a obter resultados mais representativos seria necessário alcançar outras áreas geográficas. Assim, futuramente, o estudo poderia ser replicado e, integrar uma amostra mais abrangente, suficiente para generalizar os resultados alcançados.

Uma outra limitação relacionou-se com a diversidade de profissões incluídas na amostra, uma vez que o setor dos serviços é muito “vasto”. Como tal, estudos futuros poderiam circunscrever-se a profissionais mais específicos dentro dos serviços. Por exemplo, uma área como o setor bancário, considerado um setor de sucesso na economia portuguesa, apresentando indicadores de produtividade, rentabilidade e qualidade de prestação de serviços “comparáveis com os existentes nos melhores setores congéneres europeus” e, reconhecido como um dos setores da economia portuguesa com maiores níveis de inovação (Gonçalves, 2003), poderia ser uma população interessante para replicar o estudo.

Por fim, o facto de o presente estudo não ter incluído uma componente de análise longitudinal, também funcionou como uma limitação. Os instrumentos de investigação utilizados apenas retrataram a realidade de um momento estático, não permitindo dar consistência aos resultados obtidos. Deste modo, seria interessante compreender as variações das conclusões conseguidas, ao longo de um período de tempo.

Além das sugestões de investigação fornecidas pelas limitações apresentadas, uma outra proposta recairia na realização de um estudo qualitativo no qual, não se acesse apenas às percepções dos indivíduos, o que aconteceu com a aplicação de questionários, mas, no qual se conseguisse compreender as particularidades e experiências individuais.

Implicações Práticas e Teóricas

O presente estudo contribui para realçar alguns fundamentos teóricos e, especialmente práticos na área do comportamento organizacional, mais precisamente no que diz respeito ao Capital Psicológico, à Improvisação Organizacional, à Perceção de Suporte Organizacional e à Segurança Psicológica de Equipa.

Primeiramente, um dos grandes contributos que pode ser referido prende-se com o tipo de amostra utilizada durante a investigação. Apesar de existirem estudos relacionados com as temáticas abordadas, o presente estudo é pioneiro no setor terciário, reforçando a importância de se investir em práticas de gestão de recursos humanos não só no setor industrial, como também no setor dos serviços.

Além do mais, a realização deste estudo permitiu reforçar a compreensão face às temáticas de Capital Psicológico, Improvisação Organizacional, Perceção de Suporte Organizacional e Segurança Psicológica de Equipa, que correspondem a informações bastante relevantes no âmbito do dinamismo e competitividade organizacional. Cada vez mais as organizações estruturam-se consoante os seus recursos humanos e, por essa razão, importa investir em estratégias de cariz humano, responsáveis pela promoção de ambientes de trabalho saudáveis e propícios à aplicação de práticas inovadoras e diferenciadoras do mercado atual.

Referências Bibliográficas

- Akgün, A., Keskin, H. & Byrne, J. (2010). Procedural justice climate in new product development teams: Antecedents and consequences. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 1096–1111.
- Akin-Little, K. A., Little, S. G. & Delligatti, N. (2004). A preventative model of school consultation: Incorporating perspectives from positive psychology. *Psychology in the Schools*, 41, 155–162. Doi:10.1002/pits. 10147.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76 (4), 77-87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154–1184.
- Anderson, N., Potocnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40, 1297–333.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36 (2), 430–452.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22 (2), 127–152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48–70. Doi:10.1177/0021886307311470.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *J. Organ. Behav*, 24 (1) 45–68.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209–223.
- Bandura, A. & Locke, E.A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 87–99.
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38, 9-44.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

- Bastien, D.T. & Hostager, T. J. (1988). Jazz as a process of organizational innovation. *Communication Research*, 15 (5), 582-602.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2 (1), 40–57.
- Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 81-763.
- Cardoso, L. (2006). *Estratégia e competitividade: Como vencer nos negócios no ambiente vertiginoso e global do Século XXI*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Castells, M. (1999). A era da informação: economia, sociedade e cultura. *A sociedade em rede*, 1.
- Cronbach, L. J. & Shavelson, R. J. (2004). My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64 (3), 391-418.
- Crossan, M. M., White, R.E., Lane, H.W. & Klus, L. (1996). The improvising organization: where planning meets opportunity. *Organizational Dynamics*, 24(4), 20-35.
- Cunha, M. P. (2002). All that Jazz: Três Aplicações do conceito de Improvisação Organizacional. *ERA- Revista de Administração de Empresas*, 42 (3), 36-42.
- Cunha, M. P., Cunha, J. V. & Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: what, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1 (3), 299-341.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N. & Dimov, D. (2013). Getting more from cross-functional fairness and product innovativeness: Contingency effects of internal resource and conflict management. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 56–69.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884. Doi: 10.5465/amj.2007.26279183.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviors in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419–1452.
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C. & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50, 55–61. Doi:10.1016/j.ssci.2011.07.001
- Eisenberg, E. M. (1990). Jamming: transcendence through organizing. *Communication Research*, 17 (2), 139-164.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Huchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56 (3), 218–226.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society, B: Biological Sciences*, 359 (1449), 1367–1377. Doi:10.1098/rstb.2004.1512.
- Galvão, A. P., Cruz, F. N. & Falcão, J. A. (2014). Satisfação dos clientes quanto à qualidade dos serviços do Terminal Rodoviário de Natal. *Turismo em Análise*, 25 (1), 185-202.
- Gilson, L. L. & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30, 453- 470.
- Goleman, D. (2009). *Working with emotional intelligence*. London, England: Bloomsbury.
- Gonçalves, J. (2003). A competitividade na banca portuguesa, *Cadernos de Economia*, 65, 80-84.
- Gummesson, E. (1993). *Quality management in service organizations: an interpretation of the service quality phenomenon and a synthesis of international research*. New York: International Service Quality Association.
- Gupta, P. (2008). *Inovação empresarial no Século XXI*. Porto: Vida Económica.
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W. & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8 (2), 131- 148.
- Hadida, A. L. & Tarvainen, W. (2014). Organizational Improvisation: Consolidating Review and Framework. *International Journal of Management Reviews*. Doi: 10.1111/ijmr.12047.
- Hatch, M. J. (1999). Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, 20 (1), 75-100.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Disponível em: <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>

- Heaphy, E. D. & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33, 137–162.
- Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. G. (2008). *Services Marketing: concepts, strategies, & cases*. (4^a ed). Mason: Cengage Learning.
- Hogg, M. A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European Review of Social Psychology*, 11, 223-256. Doi:10.1080/14792772043000040
- Hon, A. H. Y. (2012), Shaping environments conducive to creativity: the role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53 (1), 53-64.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1039–1050.
- Joo, B. K., Hahn, H. J. & Peterson, S. L. (2015). Turnover intention: The effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International*, 18 (2), 116-130.
- Kennedy, N. K., Lassk, G. L. & Goolsby, J. R. (2002). Customer mind-set of employees throughout the organization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (2), 159-171.
- Köse, S., Köse, T. & Uğurluoğlu, O. (2018). The Antecedent of Organizational Outcomes Is Psychological Capital. *Health & Social Work*.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing*. (9^a ed). São Paulo: Prentice Hall.
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K. & Adis, C. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 20 (10), 1-31. Doi: 10.1177/0149206315575554.
- Laureano, R. (2011). *Testes de Hipóteses com o SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142. Doi:10.1037/0021-9010.87.1.131
- Lester, S., Meglino, B. & Korsgaard, M. (2002). The antecedents and consequences of group potency. *A longitudinal investigation of newly formed work groups*, 45 (2), 352-368. Doi:10.2307/3069351.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38, 24- 47.
- Levitt, T. (1985). *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas.

- Lima, L. & Rocha, A. (2009). Reflexões sobre o terciário. *GeoTextos*, 5 (2), 85-105.
- Liu, L., Chang, Y., Fu, J., Wang, J. & Wang, L. (2012). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 12, 219.
- Luthans F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33 (3), 321-349. Doi:10.1177/0149206307300814.
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143–160. Doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 (1), 339–366.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. & Combs, G. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387–393
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247–269.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008) The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate – Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238. Doi: 10.1002/job.507.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. New York: Oxford University Press.
- Magni, M., Proserpio, L., Hoegl, M. & Provera, B. (2009). The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual improvisation. *Research Policy*, 38, 1044–1053.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, J. M. (2010). *Estratégia Organizacional dinâmica*. Lisboa: Edições Sílabo.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *J. Occupational Organ. Psych*, 77 (1), 11–37.

- McKnight, B. & Bontis, N. (2002). E-improvisation: Collaborative groupware technology expands the reach and effectiveness of organizational improvisation. *Knowledge and Process Management*, 9 (4), 219-227.
- Michel, J. W., Kavanagh, M. J. & Tracey, J. B. (2013). Got support? The impact of supportive work practices on the perceptions, motivation, and behavior of customer contact employee. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (2), 161-73.
- Miner, A., Moorman, C. & Bassoff, P. (2001). Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. *Administrative Science Quarterly*, 46, 304-337.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Panayides, P. (2013). Coefficient Alpha: Interpret with caution. *Europe's Journal of Psychology*, 9 (4), 687-696.
- Pereira, A. (2004). *SPSS – Guia Prático de Utilização*. (5^a ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, L. D. & Saidin, H. (2000). IT and the mass customization of services: the challenge of implementation. *International Journal of Information Management*, 20, 3- 119.
- Peterson, S. J., Walumbwa F.O., Byron, K. & Myrowitz, J. (2008). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35 (2), 348-368.
- Rego, A., Machado, F., Leal, S. & Cunha, M. (2009) Are Hopeful Employees More Creative? An empirical Study. *Creativity Research Journal*, 21, 223-231.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M.P. (2012). Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (2), 244-270.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M.P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity leadership. *Journal of Business Research*, 67 (2), 200-10.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010), "Job engagement: antecedents and effects on job performance". *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617-635.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation social development, and well-being. *The American Psychological Association*, 55 (1), 68-78.

- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580–607.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Serrat, O. (2017). Harnessing Creativity and Innovation in the workplace. *Knowledge Solutions*.
Doi: 10.1007/978-981-10-0983-9_102.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D. & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98, 158-168.
- Smircich, L. & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 26, 724-736.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13 (4), 249–276.
- Snyder, C. R., Sympson, S., Ybasco, F., Borders, T., Babyak, M. & Higgins, R. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 321–335.
- Stacey, R. E. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sutton, R.I. & Hargadon, A. (1996). Brainstorming groups in context: effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, 41, 685–718.
- Szczygielski, K. & Grabowski, W. (2014). Innovation strategies and productivity in the Polish services sector. *Post-Communist Economies*, 26, 17-38.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. (3ª ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45 (6), 1137–1148.
- Vera, D. & Crossan, M. (2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*, 16 (3), 203-224.
- Viseu, J., Jesus, S. N., Rus, C., Nunes, H., Lobo, P. & Cara-Linda, I. (2012). Capital psicológico e sua avaliação com o PCQ-12. *ECOS – Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 2 (1), 4-16.
- Voyer, J. J. & Faulkner, R. R. (1989). Organizational cognition in a jazz ensemble. *Empirical Studies of the Arts*, 7 (1), 57-77.

- Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J. & Wu, H. (2017). Association of Occupational Stressors, Perceived Organizational Support, and Psychological Capital with Work Engagement among Chinese Female Nurses. *BioMed Research International*, 1-11. Doi: 10.1155/2017/5284628
- Weick, K. E. (1998). Introductory essay: improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9 (5), 543-555.
- Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: the Man Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Wheeler, R. E. (2016). *Soft skills-the importance of cultivating emotional intelligence (AALL Spectrum)*. Boston, MA: Boston University School of Law.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Yu, C. & S. Frenkel. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important? *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1165-1181. Doi: 10.1002/job.1844
- Yuan, F. & Woodman, R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53 (2), 323-342.
- Zarifian, P. (2001). *Relação de serviço - Produção e avaliação*. São Paulo: Senac.
- Zhao, Z. & Hou, J. (2009). The study on psychological capital development of intrapreneurial team. *International Journal of Psychological Studies*, 1, 35-40.
- Zhou, J. & George, J.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14 (4), 545-568.

Anexos

Anexo 1. Consentimento Informado



Universidade Católica Portuguesa- Porto

Consentimento Informado

“A relação entre Capital Psicológico e Improvisação Organizacional no setor bancário”

A relação entre Capital Psicológico e Improvisação Organizacional no setor bancário corresponde a um estudo a ser desenvolvido no âmbito de uma tese de mestrado na Universidade Católica Portuguesa do Porto. Tendo como principal objetivo analisar a perceção que cada colaborador detém face à sua ação laboral e ao ambiente de trabalho inerente, este estudo irá promover a gestão estratégica de capital humano no setor organizacional.

Elegibilidade

Considera-se elegível para participar neste estudo Bancários que estejam, atualmente, a desenvolver as suas funções.

Protocolo de medidas a utilizar

Ao aceitar participar neste estudo, ser-lhe-á solicitado que responda a um breve questionário sociodemográfico e profissional que permitirá caracterizar os participantes do estudo como um todo, bem como realizar análises estatísticas uni e bivariadas.

Benefícios

Este estudo não pressupõe qualquer benefício ou pagamento pela sua participação. No entanto, a mesma contribuirá para seja aprofundada a gestão estratégica de capital humano, no interior das organizações, bem como para melhorar e potenciar a implementação de práticas por parte das equipas de recursos humanos.

Riscos de participação

Não existem risco de participação associados ao estudo, sendo garantida a privacidade, o anonimato e a confidencialidade dos dados. Em nenhum momento serão colocadas questões que o(a) possam identificar.

Confidencialidade

Os dados recolhidos serão mantidos de forma confidencial e guardados durante o período previsto pela lei vigente em Portugal. A análise dos dados será apenas realizada pela investigadora do estudo e respetivos orientadores de dissertação sendo que, será sempre garantida a privacidade, o anonimato e a confidencialidade dos mesmos. Ser-lhe-á solicitado a atribuição de um código para os seus dados (desconhecido pela investigadora) para que lhe seja possível aceder, modificar ou eliminar os mesmos. Além disto, este código permitirá agregar os dados por participante, sem que haja a sua identificação.

Contactos

No caso de existir alguma questão relativa ao estudo, poderá contactar-me enquanto responsável, através do seguinte email:

fabianasousaterra@gmail.com

Aceitar termos e condições

Para que possa aceder à sua informação, é-lhe solicitado que assine de forma livre o consentimento informado em baixo:

Aceito participar de livre vontade no estudo *A relação entre o Capital Humano e Improvisação Organizacional no setor bancário*. Foram-me explicados e compreendi a pertinência e os objetivos do projeto. Entendi ainda que toda a informação obtida ao longo da minha participação será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório, documento ou a qualquer pessoa. Compreendi também que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Eu, _____, li e concordo com os termos e condições do estudo *A relação entre o Capital Humano e Improvisação Organizacional no setor bancário*.

Data: ___/___/_____

Anexo 2. Questionário de Investigação



Universidade Católica Portuguesa- Porto

Questionário de Investigação

Este questionário será dividido em várias secções. O principal objetivo será **recolher a sua opinião relativamente a forma como pensa sobre si mesmo e sobre vários aspetos da sua vida profissional**. Não há respostas certas ou erradas, o que interessa é a sua opinião.

As suas respostas serão estritamente confidenciais, sendo que a análise a ser realizada será do conjunto de todos os colaboradores. Para assegurar a sua confidencialidade **não escreva o seu nome no questionário**.

Muito obrigada pela sua colaboração! A sua participação será um grande contributo para o estudo, permitindo fundamentar possíveis ajustamentos na gestão estratégica de recursos humanos, no meio organizacional.

Secção A

*Numa primeira secção interessa **recolher alguns dados demográficos sobre si**. Abaixo seguem um conjunto de questões, às quais é importante a sua **resposta sincera**:*

1. Idade (1): _____

2. Sexo.

Masculino (2)

Feminino (3)

3. Estado Civil.

Solteiro(a) (4)

Divorciado(a), separado(a), judicialmente ou de facto (5)

Casado(a) ou em União de Facto (6)

Viúvo(a) (7)

4. Quantas pessoas compõem o agregado familiar, contando consigo (8): _____

5. Quantas pessoas no agregado familiar recebem um salário (9): _____

6. Qual o seu salário?

500-1000 euros (10)

1000-1500 euros (11)

1500-200 euros (12)

2000-2500 euros (13)

Mais de 2500 euros (14)

7. Número de filhos (15): _____

Idades: _____

8. Escolaridade.

Até ao 9º Ano (16)

10º - 12º Ano (17)

Bacharelato/ Licenciatura (18)

Mestrado (19)

Doutoramento (20)

9. Tipologia do seu contrato de trabalho atual.

Contrato de trabalho por tempo indeterminado (21)

Contrato de trabalho a termo resolutivo certo (22)

Contrato de trabalho a termo resolutivo incerto (23)

Contrato de trabalho temporário (através de uma agência de contratação) (24)

Outro (25) _____

10. Setor de atividade da empresa onde trabalha neste momento (26).

1.1 Função que desempenha neste momento (27).

12. Qual a carga horária de trabalho semanal, que pratica neste momento?

Tempo completo (35 a 40 horas semanais). (28)

Tempo parcial (16 a 35 horas semanais). (29)

Tempo parcial (até 15 hora semanais). (30)

13. Em média, quantas horas trabalha efetivamente por semana ? (31) _____

14. Assinale, por favor, se aceita ou não que os dados deste questionário possam vir a ser utilizados para investigação a ser desenvolvida pela Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa do Porto.

Relembramos que todos os dados estão protegidos por sigilo e anonimato.

Sim, aceito. (32)

Não, não aceito. (33)

Secção B

Na Secção B, encontra um conjunto de afirmações que descrevem a forma como pensa sobre si, neste momento. Utilize a seguinte escala para indicar o nível de concordância ou discordância com cada uma delas:

1. Discordo Totalmente
2. Discordo
3. Não Concordo Nem Discordo
4. Concordo
5. Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Sinto-me confiante para apresentar o meu trabalho em reuniões da administração.					
2. Sinto-me confiante em contribuir para o debate relativamente à estratégia da organização em que trabalho.					
3. Sinto-me confiante ao apresentar informações para um grupo de colegas.					
4. Se me encontrar sobrecarregado de trabalho, consigo pensar em várias maneiras para resolver os problemas.					
5. Atualmente vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.					
6. Consigo pensar em várias maneiras para atingir os meus objetivos profissionais.					
7. Atualmente estou a atingir os objetivos profissionais que defini para mim mesmo.					
8. Posso trabalhar de forma autónoma, se for necessário.					
9. Normalmente levo as coisas stressantes do trabalho muito a sério.					
10. Consigo passar por tempos difíceis no trabalho porque, anteriormente, já vivi tempos piores.					
11. Relativamente ao meu trabalho, procuro sempre o lado positivo das coisas.					
12. Estou otimista com o que me vai acontecer no futuro relativamente à minha situação profissional.					

Secção C

Nesta última secção é-lhe pedido que reflita sobre a forma como se sente na sua organização, bem como a relação da mesma para consigo. Novamente, utilize a seguinte escala para indicar o nível de concordância ou discordância com cada uma das afirmações:

1. Discordo Totalmente
2. Discordo
3. Não Concordo Nem Discordo
4. Concordo´
5. Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. A equipa consegue lidar, no momento, com eventos imprevistos.					
2. A equipa responde, no momento, aos problemas inesperados.					
3. A equipa tenta novas abordagens para fazer face aos problemas.					
4. A equipa identifica oportunidades para novos processos de trabalho.					
5. A equipa assume riscos, em termos de produzir novas ideias, na realização do seu trabalho.					
6. A equipa demonstra originalidade no seu trabalho.					
7. Os membros da equipa tomam resoluções de momento quando realizam as suas ações.					
8. A empresa valoriza a minha contribuição para o seu sucesso.					
9. Se a empresa me quisesse substituir por alguém, a ganhar um salário inferior ao meu, não hesitaria em fazê-lo.					
10. A empresa não aprecia qualquer esforço extra da minha parte.					
11. A empresa tem em consideração os meus objetivos e valores individuais.					
12. A empresa iria aceitar bem uma ausência prolongada da minha parte, por motivo de doença.					
13. A empresa ignora qualquer queixa da minha parte.					
14. A empresa negligencia os meus interesses quando toma decisões que me afetam diretamente.					
15. A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema.					
16. A empresa preocupa-se bastante com o meu bem-estar.					
17. Mesmo que fizesse o melhor trabalho do mundo a empresa não o reconheceria.					
18. A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor especial.					
19. A empresa preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho.					
20. Mal surgisse uma oportunidade, a empresa aproveitar-se-ia de mim.					
21. A empresa não se preocupa minimamente comigo.					
22. A empresa preocupa-se com as minhas opiniões.					
23. A empresa orgulha-se dos meus sucessos no trabalho.					

24. A empresa faz esforços, no sentido de tornar o meu trabalho o mais interessante possível.					
25. Nesta equipa, se alguém cometer um erro, ele será usado contra essa pessoa.					
26. Os membros da equipe sentem-se à vontade para chamar a atenção para problemas e questões difíceis.					
27. Por vezes, os membros desta equipa rejeitam quem é diferente.					
28. Nesta equipa, as pessoas sentem-se seguras para assumir riscos.					
29. As pessoas não se sentem à vontade para pedir ajuda a outros membros da equipa.					
30. Nenhum membro desta equipa atua deliberadamente para minar ou destruir os esforços de outro membro.					
31. Nesta equipa, as competências e os talentos das pessoas são valorizados e utilizados.					