

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Ana Paula Fernandes Gomes**

**CAPITAL PSICOLÓGICO:**

**Um estudo com líderes de organizações de Pequeno  
Porte da cidade de Cáceres-MT**

**Taubaté – SP**

**2017**

**Ana Paula Fernandes Gomes**

**CAPITAL PSICOLÓGICO:**

**Um estudo com líderes de Empresas de Pequeno  
Porte da cidade de Cáceres-MT**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento; Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Orientadora: Prof. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

**Taubaté – SP**

**2017**

**ANA PAULA FERNANDES GOMES**

**CAPITAL PSICOLÓGICO:**

**Um estudo com líderes de Empresas de Pequeno Porte da cidade de Cáceres-  
MT**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento; Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

**Data:** \_\_\_\_\_

**Resultado:** \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dra. Adriana Leonidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dra. Andreia Maria Pedro Salgado

Universidade Estadual Paulista

Assinatura \_\_\_\_\_

Ao meu esposo Ronaldo da Silva Gomes e  
ao meu filho João Vitor Gomes da Silva.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter atendido meus apelos em momentos de dificuldade, na realização desta pesquisa.

Ao meu esposo e filho pelo incentivo e cumplicidade, pois sem esse carinho seria impossível cumprir esta missão.

Aos meus amados pais, os primeiros incentivadores da minha carreira de estudos e também os primeiros a serem tolerantes com a minha ausência em momentos importantes da nossa família.

À minha querida orientadora Professora Doutora Marilsa de Sá Rodrigues, por todos os momentos em que me tranquilizou e presenteou com suas ideias brilhantes.

À Faculdade do Pantanal (FAPAN), empresa do Grupo Athenas, garantiu condições para eu seguir em frente neste projeto tão importante para minha carreira profissional.

Ao Professor Doutor Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, por ser uma pessoa ímpar e exemplo de bom profissional, à frente de um competente corpo docente. Estendo aqui meus agradecimentos aos Professores Doutores de cada módulo, pois levarei para a minha jornada cada gesto e ensinamento com que me presentearam.

Às Professoras Doutoras Adriana Leonidas de Oliveira e Andreia Maria Pedro, membros da banca, por aceitarem participar desta minha incursão no campo da pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado, pelos momentos em que estivemos juntos compartilhando angústias e comemorações a cada desafio vencido.

Às minhas sócias Aleciane Queiroz Botelho e Regiane Moura Picão, por todos os momentos compartilhados em nossas caminhadas.

A todos os participantes desta pesquisa, empreendedores, pessoas que abriram mão de seu tão preciso tempo para trocarmos informações e passarmos um bom tempo em inspiradoras conversas.

Agradeço aos meus amados alunos, fonte preciosa de inspiração para que eu possa lidar com os desafios durante meu desenvolvimento acadêmico.

## RESUMO

Este estudo apresenta como objetivo caracterizar o capital psicológico dos líderes que trabalham nas organizações de Pequeno Porte no segmento de Materiais de Construção da cidade de Cáceres-MT. A Psicologia Positiva é a teoria que embasa os conceitos e aplicação do Capital Psicológico e suas dimensões. Pode-se conceituar Capital Psicológico, como um desenvolvimento que ocorre nos sujeitos de forma positiva. Esse desenvolvimento é caracterizado por meio de quatro dimensões: Eficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência. Todas elas estão diretamente relacionadas à capacidade cognitiva e à vontade própria dos sujeitos, bem como a sua capacidade para enfrentar uma dificuldade ou adversidade. Nesse viés, discute-se como se caracteriza o Capital Psicológico das lideranças pesquisadas neste trabalho. Participaram deste estudo 30 lideranças de Empresas de Pequeno Porte no segmento de Materiais para Construção, seguindo as orientações do SEBRAE e da Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Quanto ao método, utilizou-se a pesquisa de abordagem qualitativa. Como instrumentos, Inventário de Capital Psicológico no Trabalho – ICPT-25 e entrevista semiestruturada, ambos com aplicação individual. Os resultados apontam escores altos nas dimensões Eficácia, Esperança e Otimismo e escore médio para a dimensão Resiliência. As dimensões do Capital Psicológico são entendidas como construídas por meio dos processos cognitivos atuantes na rotina das pessoas que se desenvolvem diariamente na relação com o outro, na resolução de problemas e nas adversidades. É possível entender os mecanismos que regulam o próprio sujeito sem interferências externas, assim como sua capacidade para avaliar suas próprias ideias em seu desenvolvimento e amadurecimento como profissionais. Os resultados do estudo são discutidos em paralelo com os resultados obtidos em uma pesquisa com empresas de grande porte e em ambas as pesquisas a Resiliência é uma dimensão com menor escore em relação às demais.

**Palavras-Chave:** Gestão. Desenvolvimento Regional. Capital Psicológico. Empresa de Pequeno Porte.

## **ABSTRACT**

### **PSYCHOLOGICAL CAPITAL: A study with leaders of Small Enterprises of the city of Cáceres-MT**

This study aims at characterizing the psychological capital of leaders who work in small-sized companies in the segment of Construction Materials in Cáceres-MT. Positive Psychology is the theory which supports the concepts and application of Psychological Capital and its dimensions. Psychological Capital can be regarded as a type of development which occurs to people in a positive way. It is characterized by four dimensions: Efficacy, Hope, Optimism and Resilience. All of the four are closely related to the cognitive capacity and individuals own wish, as well as their capacity to face difficulty or adversity. In this bias, the means by which Psychological Capital is characterized in the leadership researched is here discussed. Thirty (30) leadership of small-sized companies in the segment of Construction Materials, according to guidelines from SEBRAE and the Complimentary Law nº 123, from de 14<sup>th</sup> December, 2006, took part in this study. In what concerns methodology, the research of qualitative approach was here applied. As instruments, the Inventory of Psychological Capital at Work – ICPT-25 and a semi-structured interview has also been individually used for this purpose. Results show that the highest scores for dimensions of Efficacy, Hope and Optimism, whereas Resilience received a medium score. The dimensions of Psychological Capital are understood as those constructed by means of cognitive process applied to people’s routines while they develop themselves on a daily basis by interacting with others, in problem solving matters and adversities. It is possible to understand the mechanisms that regulate the subject himself/herself with no external interferences, as well as his/her ability to evaluate his/her own ideas in his/her development and maturity as professionals. The results here presented are discussed in parallel to those obtained from a research with large-sized companies and in both Resilience is also considered the dimension with the lowest score compared to the others.

**Keywords:** Management. Regional Development. Psychological Capital. Small-sized Company.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados porte comércio e serviços na indústria.	41
Tabela 2 - Critérios distintivos e semelhantes das dimensões do Capital Psicológico	55

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Mapa do Estado de Mato Grosso	17
Figura 2 - Modelo proposto por Paulo J. R. Rego (2014)	36

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Abordagens da Psicologia Positiva ao longo das últimas décadas	21
Quadro 2 – Definição conceitual das quatro capacidades psicológicas positivas	25
Quadro 3 – Evolução das abordagens da vertente norte-americana sobre os estudos de liderança.	32
Quadro 4 – Conceitos de liderança autêntica apresentados por Rego (2014)	34
Quadro 5 - Quadro síntese da relação dos objetivos da pesquisa com os instrumentos utilizados.	45
Quadro 6 - Identificação da amostra dos participantes da pesquisa no segmento de materiais para construção na cidade de Cáceres-MT	48
Quadro 7: Identificações da amostra das empresas participantes da pesquisa.	51
Quadro 8 - Categorias considerando as respostas das lideranças pesquisadas.	71

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado da ficha de dados de identificação do participante, nível hierárquico e título do cargo.	49
Gráfico 2 - Idade e tempo na função de líder das lideranças da empresa de pequeno porte no segmento de material de construção	52
Gráfico 3 - Resultado do Inventário de Capital Psicológico no Trabalho – ICPT-25	54
Gráfico 4 - Resultado do ICPT-25 de acordo com escore médio dos trabalhadores líderes da empresa de siderurgia que exercem o cargo de liderança e que participaram da pesquisa.	68
Gráfico 5 - Resultado do ICPT-25 de acordo com escore médio dos trabalhadores líderes das empresas de pequeno porte no segmento de material de construção.	69
Gráfico 6 - Comparativo dos escores do ICPT-25 aplicado em lideranças de Empresas de Pequeno Porte e Grande Porte.	70

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 Problema.....	15
1.2 Objetivos .....	16
1.3 Delimitação do estudo .....	16
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1 Capital psicológico .....	20
2.2 Dimensões do Capital Psicológico .....	24
2.3 Liderança .....	28
2.4 Empresas de Pequeno Porte e Capital Psicológico .....	37
3. MÉTODO .....	36
3.1 Tipo de pesquisa .....	39
3.2 Delineamento .....	40
3.3 Local de realização .....	40
3.4 Definição da amostra .....	41
3.5 Instrumentos .....	42
3.6 Procedimento de coleta de dados .....	44
3.7 Procedimentos referentes à análise de dados .....	44
3.8 Quadro síntese da pesquisa .....	45
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	46
4.1 Descrição da amostra quanto a suas características .....	47
4.2 As lideranças pelo Inventário Psicológico no Trabalho ICPT-25 .....	52
4.3 A percepção do Capital Psicológico pelas lideranças .....	56
4.4 Lideranças de Empresas de Pequeno Porte pelo ICPT-25 .....	67
REFERÊNCIAS.....	74
APENDICE A – Ficha de Dados de Identificação do Participante .....	78
ANEXO A - Comprovante de aprovação do Comitê de Ética .....	80
ANEXO B – Entrevista semiestruturada.....	79
ANEXO C - Inventário de Capital Psicológico no Trabalho - ICPT 25 .....	81
ANEXO D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional .....	82
ANEXO E - Termo de Consentimento Livre e esclarecido do Participante .....	84

## 1 INTRODUÇÃO

A preservação da saúde física e mental das pessoas que atuam em organizações deveria ser a preocupação constante da empresa e responsabilidade da área de gestão de pessoas, que deve estar atenta para analisar os efeitos de suas práticas e políticas de gestão. Para atuar de maneira eficaz, há necessidade de informações e de conhecimento que alicercem e auxiliem na busca de novas estratégias para a preservação da saúde dos funcionários.

De acordo com Seibel (2016), a Psicologia Positiva tem contribuído nesse objetivo das organizações de forma singular, nos últimos tempos. Trata-se de uma abordagem da psicologia com um diferencial em sua área de estudo, pois não se ocupa somente das patologias e limitações de um sujeito, grupo social ou instituição. Seu foco está no potencial e nas habilidades do ser humano, tendo como objetivo o reconhecimento dessas capacidades para potencializá-las.

Luthans (2002) entende que, no viés da Psicologia Positiva, pode-se introduzir a ideia de Comportamento Organizacional Positivo. Assim, as capacidades e habilidades traduzidas em comportamentos no contexto de trabalho constituem tema base para a criação da teoria do Capital Psicológico. A partir dessa temática é elaborada a teoria, que se utiliza de quatro dimensões para medir o capital psicológico em uma organização. Capital Psicológico é um diferencial de competitividade de uma empresa no mercado, um dos pilares de sustentação para o desenvolvimento das pessoas de forma produtiva e rentável.

Na busca por novos conhecimentos, destacam-se as contribuições da Psicologia Positiva que, por conceituação, é uma ciência que se ocupa com o estudo de forças humanas positivas, expressas no comportamento, atitudes e forma de expressar os sentimentos e emoções. Segundo Seligman (2002), o objetivo da Psicologia Positiva é trazer uma contribuição para uma psicologia que anteriormente se ocupava da reparação daquilo que o sujeito apresentava de negativo, dificultando assim sua qualidade de vida. O seu pensamento é trazer para a psicologia o estudo de forças humanas, otimismo, esperança e fé, favorecendo subsídios que permitam ao sujeito construir algo e compensar o seu desequilíbrio para seguir adiante em sua vida, com isso tratando e prevenindo doenças mentais. Essas ideias serviram de base para a teoria do Capital Psicológico.

Para Luthans, Youssef e Avolio (2007), o Capital Psicológico, entendido como um desenvolvimento positivo do sujeito, é caracterizado em quatro dimensões:

confiança (autoeficácia), esperança, otimismo e resiliência. Os autores trabalham com essas dimensões apontando como resultado o esforço despendido de um sujeito para se chegar a um objetivo, resolver seus problemas e obter o sucesso em seus resultados. **Confiança** (autoeficácia) refere-se a acreditar em si, na ativação da sua capacidade cognitiva, para obter um recurso específico. A **esperança** diz respeito a ter vontade própria e buscar os caminhos para atingir determinados objetivos. Já o **otimismo** tem como conceito a atribuição de eventos positivos a causas internas de forma permanente e estável, com foco no sucesso atual e no futuro. A **resiliência** está relacionada à capacidade de se recuperar das adversidades.

O líder é discutido neste trabalho como principal modelo para as pessoas que trabalham em uma empresa. O Capital Psicológico presente na Liderança funciona como um direcionamento para os comportamentos das pessoas, portanto sua análise torna-se importante.

Sendo assim, este trabalho contribui para análise das lideranças atuais, considerando lideranças atuantes em Empresas de Pequeno Porte da cidade de Cáceres no segundo semestre de 2016 e no primeiro semestre de 2017, período de realização deste trabalho. As contribuições direcionam-se às práticas de gestão das empresas desta região e ao desenvolvimento do comércio e serviços locais.

## 1.1 Problema

O estudo sobre Capital Psicológico é um assunto pertinente no mundo moderno. Sua influência está diretamente relacionada aos conteúdos inerentes à competitividade no mercado.

O líder tem importante papel nas organizações, por ser ele o principal ator da comunicação, informação e orientação. Neste trabalho, questiona-se: **como se caracteriza o capital psicológico em líderes que atuam em empresas de pequeno porte do segmento de materiais de construção na cidade de Cáceres-MT?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Caracterizar o capital psicológico dos líderes que trabalham nas organizações de Pequeno Porte no segmento de Materiais de Construção da cidade de Cáceres-MT.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar as empresas de pequeno porte no segmento de Materiais de Construção na cidade de Cáceres-MT;
- Compreender a percepção dos líderes atuantes em Empresas de Pequeno Porte do segmento de Materiais de Construção da cidade de Cáceres quanto ao Capital Psicológico, de acordo com o Inventário de Capital Psicológico no Trabalho ICPT-25;
- Comparar os resultados desta pesquisa em paralelo com os resultados da pesquisa realizada em empresa de Grande Porte.

## **1.3 Delimitação do estudo**

Este estudo tem como foco as lideranças atuantes nas organizações de Pequeno Porte do segmento de Materiais de Construção da cidade de Cáceres no período 2016-2017.

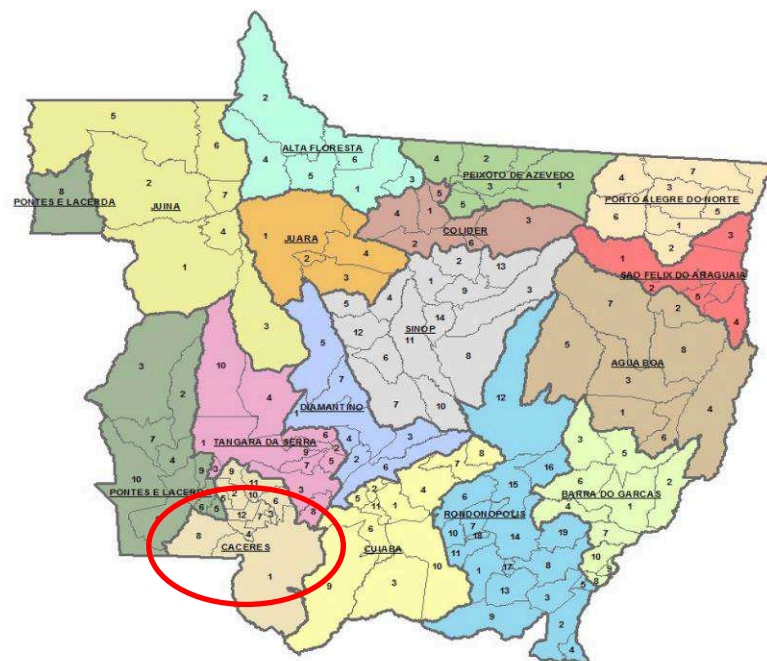
A escolha do segmento de materiais de construção ocorre devido ao crescimento da cidade nos últimos 7 anos. De acordo com o IBGE, no ano de 2010 havia 1.688 unidades locais de empresas na cidade de Cáceres. Em 2014 esse número cresceu para 1.716, e ao final do ano de 2016 o SEBRAE aponta o número de 4.258 empresas, o que pode ser interpretado como um aumento significativo de empresas atendidas principalmente pelo segmento de Materiais de Construção.

De acordo com Chaves e Arruda (2011), fundada pela Coroa Portuguesa em 1778, a sudoeste de Mato Grosso, está distante a 220 quilômetros da capital, Cuiabá.



Cáceres tem como indicadores o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal de 0,708 (IBGE, 2010). O Produto Interno Bruto dos Municípios (PIBM) em relação à agropecuária é de 112,026 (mil reais). O valor bruto das indústrias é de 100,792 (mil reais) e, por fim, o valor adicionado bruto dos serviços é de 523,684 (IBGE, 2013).

Figura 1 – Distribuição espacial dos municípios de Mato Grosso



Fonte: COGIS/SUPS/SES-MT \*Decreto 2.327 de 28/04/2014. Disponível em: [file:///C:/Users/Dell/Downloads/1-distribuicao-espacial-dos-municipios-de-mato-gro-\[513-140814-SES-MT\].pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/1-distribuicao-espacial-dos-municipios-de-mato-gro-[513-140814-SES-MT].pdf). Acesso em: 05/12/2015

Trata-se de uma cidade bicentenária, com uma população de 90.518 habitantes, segundo o senso de 2015 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Ainda apresenta informalidade em sua área comercial, o que vem chamando a atenção da Prefeitura Municipal da gestão 2017/2020, que procura estratégias para solucionar essa questão.

Segundo o SEBRAE (2016), o número de empresas no segmento de material de construção é de 38, no entanto somente 17 foram contatadas para a realização deste trabalho, pois nesse universo 20 não estão mais em atividade e 1 é filial de uma das empresas contatadas, embora contabilizada pelo SEBRAE.

Esta pesquisa também foi discutida junto aos dados da pesquisa de Santos (2016). Ainda que sejam públicos diferentes, foi possível discutir os dados coletados em uma empresa de Grande Porte para complementar as discussões realizadas em torno das empresas de Pequeno Porte.

#### **1.4 Relevância do estudo**

Cáceres é uma cidade expressiva para o desenvolvimento do vale do Jauru, nome da região em que estão também as cidades de Araputanga, Curvelândia, Glória D'Oeste, Indiavaí, Lambari D'Oeste, Mirassol D'Oeste, Porto Esperidião, Reserva do Cabaçal, Rio Branco, Salto do Céu e São José dos Quatro Marcos. Cáceres é atrativa para o comércio e apresenta possibilidades de desenvolvimento porque está em região de fronteira e tem potencial para utilizar hidrovias.

Este trabalho contribuirá de forma significativa para análise da gestão quanto ao desempenho da cidade nas áreas de comércio e serviços no segmento de Materiais de Construção. É um assunto interessante para os profissionais que atuam na área de Psicologia Organizacional e Administração de Empresa.

O estudo sobre o Capital Psicológico contribuirá para a região, por se tratar de um assunto pertinente sobre profissionais que estão à frente dos negócios e que pretendem ampliar seus conhecimentos de liderança. Pode também contribuir para o entendimento das relações entre líderes e liderados, importantes para se somarem aos demais aspectos que influenciam nos resultados dos negócios.

A Psicologia Positiva tem contribuído de forma significativa para os estudos relacionados a pessoas que trabalham em organizações de grande porte. Essa contribuição pode perfeitamente ser estendida também para as empresas de pequeno porte. Vale ressaltar que a Psicologia Positiva tem em sua proposta o estudo do ser humano em todas as suas condições: de saúde ou doença. Ela não está limitada somente a uma perspectiva, pois dirige-se à totalidade do sujeito.

Este estudo tem como embasamento o Capital Psicológico cunhado por Fred Luthans, que abrange as capacidades psicológicas dos colaboradores para potencializar sua capacidade laboral. Trata-se de uma nova medida contribuinte para a administração do negócio, quanto ao comportamento das pessoas nas Empresas de Pequeno Porte.

## **1.5 Organização do trabalho**

O primeiro capítulo trata da introdução, com apresentação do problema de pesquisa, objetivos e relevância do estudo.

No segundo capítulo, a revisão da literatura e apresentação dos conceitos e teorias que embasam a pesquisa, apoiando assim a discussão dos resultados. Este capítulo está subdividido em: Capital psicológico, Dimensões do Capital Psicológico, Liderança e As Empresas de Pequeno Porte.

No terceiro capítulo, descrevem-se o método utilizado e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

Apresentam-se, no quarto capítulo, os resultados e a discussão dos dados levantados.

As considerações finais deste trabalho constituem o quinto capítulo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo trata dos temas Capital Psicológico, Dimensões do Capital Psicológico, Liderança e Empresas de Pequeno Porte e o Capital Psicológico

### 2.1 Capital Psicológico

A Psicologia Positiva é a base para a teoria do Capital Psicológico. Ela surge da necessidade de um novo olhar para a psicologia, que trazia em seu âmago doenças e fraquezas do sujeito. Seligman, professor da Universidade da Pensilvânia, assumiu a Associação Americana de Psicologia no ano de 1998, e traçou para si o propósito de criar uma psicologia com as motivações, capacidades e potencialidades humanas em seu núcleo. (SELIGMAN, 2002)

O movimento da Psicologia Positiva surge em contraposição à ideia de uma psicologia focada em um sujeito patológico, tem como característica central o estudo da força e da virtude dos sujeitos, fixando seu tratamento em sua totalidade, e não apenas naquilo que está errado. Traz para a psicologia discussões sobre temas como amor, trabalho, educação e crescimento. Trata-se de uma Psicologia que “[...] tenta adaptar o que há de melhor no método científico aos problemas únicos que o comportamento humano apresenta em toda a sua complexidade” (SELIGMAN, 2002, p. 4).

A Psicologia Positiva foi muito bem aceita no contexto organizacional e trouxe contribuições importantes para a área de gestão de pessoas. Trata-se de um novo conceito que também contribui para resultados mais expressivos nos negócios (SEIBEL; POLETTTO; KOLLER, 2016).

Carlomagno (2016) aponta que, na Psicologia Organizacional, há foco na carreira, orientação vocacional, relações interpessoais, políticas de recursos humanos, qualidade de vida no trabalho e bem-estar. Já a Psicologia Positiva trabalha com o reconhecimento das limitações do indivíduo e do seu ambiente de trabalho. É orientada pelo potencial do sujeito em sua condição humana. Com essa visão, a Psicologia Positiva vem discutir: emoções positivas, bem-estar, talento, felicidade, forças pessoais, responsabilidade, altruísmo, tolerância e ética de trabalho.

A Psicologia Positiva tende para fenômenos que são intimamente ligados a como os sujeitos se sentem trabalhando em uma determinada organização. Refere-se também à forma como as relações são construídas. (CARLOMAGNO, 2016)

Carlomagno (2016) afirma que a Psicologia Positiva ajustou-se perfeitamente à gestão de pessoas, embora ainda existam muitas dúvidas de como pode ser colocada em prática nas organizações. Fala-se da criação de uma Psicologia Organizacional Positiva, com algumas abordagens:

**Quadro 1.** Principais abordagens utilizadas pela Psicologia Positiva nas organizações ao longo das duas últimas décadas

Abordagem	Definição
Baseada em Pontos Fortes	Desenvolvida por <i>Gallup Organization</i> a partir de metade da década de 70, postula que cada talento tem potencial para se tornar uma força, se os indivíduos adquirirem conhecimentos e técnicas necessárias ao seu desenvolvimento.
<i>Flow</i>	Desenvolvida por Mihaly Csikszentmihalyi (1975), ao estudar a criatividade. Trata-se de uma concentração total e imersão do indivíduo na atividade por amar o que faz.
Inquérito Apreciativo	Técnica criada na década de 80, para facilitar os processos de mudança organizacional. Criada por David Cooperrider, para a descoberta sistemática sobre o melhor nas pessoas, nas organizações e no ambiente de trabalho.
Comportamento Organizacional Positivo	Desenvolvida por Fred Luthans em 2002, trata-se de uma medida que pode ser aplicada ao contexto de trabalho para medir a satisfação do trabalhador e seu comprometimento organizacional.
Positive Organizational Scholarship	Criada por vários membros do corpo docente da Universidade de Michigan, a partir do ano de 2001, como um novo movimento nas ciências organizacionais, Tem como foco os aspectos positivos da organização e a influência do funcionário na prosperidade da organização, sem negar os fenômenos negativos.
Coaching e Psicologia Positiva	Vários autores trabalharam com os conceitos de Coaching. A técnica consiste em uma relação de cocriação entre o coach (em inglês, treinador) e seu cliente, a fim de que o último alcance suas metas pessoais. Em 2007 os psicólogos Robert Biswas-Diener e Bem Dean escreveram o primeiro livro sobre o assunto.

**Fonte:** Baseado em Carlomagno (2016, p. 210 – 222)

No Quadro 1 pode-se notar uma psicologia direcionada para as questões complexas das relações humanas que ocorrem em uma organização. A Psicologia Positiva adapta-se de forma particular e importante na produtividade das pessoas na organização, considerando seus pontos fortes e analisando pontos negativos que

afetam os resultados. O foco aqui não está em o quê e como fazem, mas nos resultados que elas apresentam.

Trata-se de uma nova forma de perceber o sujeito dentro das organizações, utilizando-se de medidas importantes para mensurar e ajustar o Capital Psicológico nas empresas. (CARLOMAGNO, 2016)

Luthans, Youssef e Avolio (2007) caracterizam o Capital Psicológico como um desenvolvimento que ocorre nos sujeitos de forma positiva. Para favorecer sua discussão sobre o assunto, ele caracteriza esse desenvolvimento positivo em quatro dimensões: confiança, esperança, otimismo e resiliência.

Segundo Santos (2016), o Capital Psicológico emana dos estudos da Psicologia Positiva, que tem sido cada vez mais reconhecida pelas organizações. Ele também aponta que os conceitos dos autores Luthans, Youssef e Avolio são intrínsecos à natureza do homem, bem como ao seu crescimento e desenvolvimento. Assim, pode-se entender o motivo pelo qual o estudo sobre Capital Psicológico tem-se tornado interessante para as empresas.

Luthans, Youssef e Avolio (2007) apresentam o crescimento de uma empresa como algo que poderá trazer maiores consequências do que a sua falência, caso não haja a devida atenção ao desenvolvimento de seus profissionais. A preparação do Capital Psicológico para a manutenção de uma empresa é tão importante quanto qualquer outro investimento de cunho financeiro, afinal são as pessoas que realizam a gestão dos negócios. Assim, quando a empresa é ampliada e não prepara as pessoas para tal feito, tem-se como consequência a falência do negócio, que não terá gestor capacitado para comandá-lo. Vale lembrar que este não é o fator único para que isso aconteça, pois está intimamente relacionado a outros fatores que também pesam na falência do negócio, como exemplo, a falta de estratégias para lidar com as mudanças do mercado.

A forma de conduzir as pessoas em uma empresa é passível de se tornar obsoleta. Luthans, Youssef e Avolio (2007) apontam a necessidade de se pensar novas abordagens para o contexto atual e apresenta a Psicologia Positiva como uma parceira nos estudos das novas propostas para a retenção de talentos. Desse modo, há possibilidade de soluções específicas em cada empresa, para manter os profissionais que são estrategicamente importantes.

Thomas Wright, têm-se dedicado a teorizar e testar a aplicação dos conceitos da Psicologia Positiva aos estudos do capital humano, e das suas capacidades psicológicas e sociais em contexto organizacional (MARUJO *et al.*, 2007, p. 118)

Segundo Carlomagno (2016), a Psicologia Positiva aplicada às organizações ajusta-se perfeitamente à gestão de pessoas. A autora apresenta formas de intervenções utilizadas pela Psicologia Positiva para intervenções:

- Abordagem Baseada em Pontos Fortes: trata-se de uma técnica que visa educar as pessoas tomando como foco as suas forças, ou seja, foca as características pessoais mais fortes do sujeito.
- Flow: refere-se a um grau elevado de motivação intrínseca que ativa a necessidade de realizar trabalhos objetivando o prazer e a satisfação do sujeito. Assim, ocorre uma concentração total e o sujeito imerge na atividade.
- Inquérito Apreciativo: trata-se de uma técnica que mobiliza as pessoas por meio de perguntas com a finalidade de buscar suas experiências bem-sucedidas e, assim, provocar mudanças efetivas.
- Comportamento Organizacional Positivo: proposto por Luthans (2002). O autor apresenta aspectos de medidas em que é possível medir o Capital Psicológico por meio de 4 constructos, avaliando no sujeito o nível de satisfação e o seu comprometimento com a organização e o trabalho.

Carlomagno (2016) aponta que o Comportamento Organizacional é o que dá rótulo ao Capital Psicológico. Com isso, a autora demonstra que os pesquisadores Larson e Luthans (2002) desenvolveram uma medida válida de Capital Psicológico, denominada *PsyCap*, e essa medida pode ser aplicada às organizações em todos os níveis hierárquicos, portanto em funções variadas.

Luthans, Youssef e Avolio (2007) apontam a necessidade de práticas diferentes para o mercado que se apresenta atualmente. A geração atual é diferente daquela em que o melhor trabalho garantia a vaga vitalícia. Hoje os melhores empregos são aqueles que oferecem o crescimento sustentável, desenvolvimento e aprendizagem. Fala-se em carreira, progressão e oportunidades.

Santos (2016) apresenta em seu trabalho um comparativo interessante entre Capital Financeiro e Capital Psicológico. O primeiro demanda um esforço para ser adquirido, e seu quantitativo pode ser multiplicado. Já o segundo é intrínseco à

natureza humana e, assim como o financeiro, pode ser desenvolvido. O que o difere do primeiro é que não precisa ser adquirido, mas desenvolvido.

Quando se fala em desenvolvimento, imagina-se o sujeito que favorece ambiente para o desenvolvimento desse capital em sua equipe. Chama-se a atenção para a figura da liderança e afirma-se que “[...] o capital psicológico é uma ferramenta na relação entre líder e liderado bem como para a gestão dos trabalhadores de sua equipe” (SANTOS, 2016, p. 20).

O Capital Psicológico conforme entendido por Santos (2016) apresenta uma relação singular nas empresas de Pequeno Porte. O empreendedor é a figura principal, pois geralmente também é o dono do negócio. Está geralmente próximo aos profissionais que atuam no negócio, participando da rotina dos trabalhos, portanto atuando juntamente com toda a equipe e fazendo também parte da ação de sua estratégia de negócio.

Filion e Lima (2009) contribuem, discutindo a subjetividade no mundo do empreendedorismo. A discussão dos autores tem como cenário as micro, pequenas e médias empresas, e a ideia da subjetividade permeando a personalização dos serviços e comportamentos das pessoas. Muitas vezes as pessoas desse setor não são preparadas para a gestão das questões subjetivas, mas “[...] devem integrar em um conjunto coerente uma grande variedade de subjetividades, originárias tanto do interior quanto do exterior de suas organizações” (FILION; LIMA, 2009, p. 91).

## **2.2 Dimensões Do Capital Psicológico**

Este tópico tem como finalidade discutir as dimensões do Capital Psicológico, apresentando em teoria os pensamentos de autores que discutem o tema com propriedade.

Inspirados no Comportamento Organizacional Positivo (COP), Luthans, Luthans e Luthans (2004) então criam a teoria do Capital Psicológico (*PsyCap*). Trata-se de analisar as forças positivas que influenciam no desempenho das pessoas no trabalho. O COP apresenta 6 dimensões que representam a capacidade psicológica dos sujeitos: autoeficácia, esperança, otimismo, resiliência, bem-estar subjetivo e inteligência emocional. No entanto, o conceito do Capital Psicológico (CAP) cunhado posteriormente considera as seguintes dimensões, que foram retiradas do COP: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. É interessante



que os criadores do CAP dizem que cada uma dessas dimensões pode ser mensurável, e distinção entre elas nem sempre é clara (SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2014).

O Quadro 2 apresenta as descrições de cada uma das dimensões.

**Quadro 2** – Definição conceitual das quatro capacidades psicológicas positivas

<b>Capacidade Psicológica</b>	<b>Definição Conceitual</b>	<b>Autores</b>
Autoeficácia	“[...] são convicções acerca de habilidades para mobilizar recursos cognitivos ou cursos de ação necessária para executar com sucesso uma tarefa específica em um dado contexto.”	(Stajkovi; Luthans, 1998, p. 66)
Otimismo	“[...] são pessoas que esperam ocorrer coisas boas com elas; pessimistas são pessoas que esperam ocorrer coisas ruins com elas.”	(Carver; Sheier, 2002, p. 231)
Esperança	“[...] estado motivacional positivo baseado em um senso de sucesso (agency) e em um plano para atingir metas (pathways).”	(Snyder; Irving; Anderson, 1991, p. 287)
Resiliência	“Habilidade psicológica positiva que faz alguém acometido por uma adversidade reagir e conseguir sobressair-se e vencer tais situações.”	(Luthans, 2002a)

**Fonte:** Siqueira, Martins e Souza (2014, p. 67)

No Quadro 2 é possível perceber o quanto as dimensões são parecidas, principalmente a dimensão otimismo e esperança, no entanto a esperança está mais voltada para a ação. Em comum entre elas percebe-se a capacidade positiva da cognição e da atitude.

As dimensões estão diretamente relacionadas a crenças do indivíduo em sua capacidade, acontecimentos positivos, sua motivação, força de vontade e capacidade de lidar com situações conflituosas (SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2014).

### 2.2.1 Autoeficácia

Bandura (2008), em seu trabalho com pessoas fóbicas, chegou ao conceito da autoeficácia. Trata-se de uma crença positiva estimuladora do sentimento e da capacidade para realizar tarefas e enfrentar desafios.

Pajares e Olaz (2008) pontuam que atualmente existem muitas evidências empíricas para sustentar a afirmação de Bandura quanto às crenças de autoeficácia. Os autores conceituam autoeficácia como “[...] um determinante crítico de como os indivíduos regulam o seu pensamento e o seu comportamento” (PAJARES; OLAZ, 2008, p. 102).

Luthans (2002) também pontua que a definição mais amplamente utilizada é a de Bandura. Quanto à aplicação dessa dimensão no Capital Psicológico, ele aponta a definição de Stajkovic e Luthans (1998), que têm como conceito a convicção de um indivíduo em utilizar suas habilidades motivacionais e recursos cognitivos para realizar uma tarefa com sucesso em um determinado contexto.

Em meio a essas discussões é possível perceber que o constructo autoeficácia deriva de uma crença positiva e crítica do sujeito, dependente de seus conteúdos motivacionais para uma tarefa que lhe traga sucesso em sua realização.

Ao estudar desempenho e satisfação no trabalho, Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007), ampliam o conceito de autoeficácia. Nesse trabalho, a autoeficácia representa uma crença positiva, e notou-se que as pessoas podem ser mais ou menos eficazes em dominarem o seu trabalho. Isso dependerá do grupo de tarefas em que estão envolvidas.

### **2.2.2 Otimismo**

Segundo Siqueira (2016), a definição de otimismo de Luthans e Youssef baseia-se na definição apresentada por Seligman. Tal definição diz respeito a crença de que os acontecimentos positivos são atribuídas a causas individuais permanentes e universais. Portanto, os otimistas tendem a minimizar sentimentos desfavoráveis, por exemplo, o sentimento de culpa, e se colocam de forma mais propensa a aceitar sentimentos positivos referentes a eventos favoráveis.

Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007) descrevem o otimismo como algo realista que inclui uma avaliação do que se pode ou não fazer em uma determinada situação. Quanto mais otimista a pessoa for, mais eficaz ela será, portanto o otimismo pode ser considerado um estado dinâmico e variável.

De acordo com Scheifer e Caver (1993), os otimistas são mais propensos a tomar decisões de forma mais direta e apresentam planejamento diante das adversidades que enfrentam em sua rotina. Também é característico do otimista estar mais focado em seu esforço para enfrentar situações diversas.

Frente a essas definições, a percepção que se tem é de um constructo definido principalmente pelas crenças do sujeito. O otimismo favorece baixar sentimentos negativos no sentido de eliminar sentimentos desfavoráveis para a realização de uma tarefa ou de um objetivo que o sujeito deseja alcançar.

Santos (2016) entende que o otimismo é um constructo que se pauta nas experiências vividas e aprendidas pelo sujeito, essas experiências que serão por ele consideradas positivas ou negativas. O que define isso é a situação de aprendizado favorável ou desfavorável, de acordo com a percepção do sujeito que aprende.

### **2.2.3 Esperança**

A esperança é aprendida pelo sujeito e está diretamente relacionada a expectativas futuras. Surge muito cedo na vida das pessoas e, à medida que a criança progride em seu ciclo vital, ela vai se desenvolvendo. Os pais são aqueles que servem de modelo e colaboradores de todo o processo de desenvolvimento da esperança (PACICO; HUTZ, 2016).

Luthans (2002) apresenta a esperança como um conjunto cognitivo em que há êxito do sujeito em trabalhar com suas metas e o sucesso. Trata-se da força de vontade e da capacidade psicológica positiva, construtos utilizados também para trabalhar com os conceitos de autoeficácia e otimismo.

Segundo Santos (2016), a esperança remete a uma força motriz motivadora de busca de alternativas para vencer um obstáculo. Também abarca o sentimento de confiança de forma objetiva ou transcendente, fazendo com que o sujeito acredite que suas expectativas serão alcançadas.

Então, a esperança apresenta-se como um constructo diretamente relacionado às expectativas futuras do sujeito, podendo surgir muito cedo em sua vida. Percebe-se aqui uma força motivadora que gera uma capacidade psicológica positiva para lidar com os obstáculos, devido à crença que o sujeito tem de que alcançará resultados positivos.

## **2.2.4 Resiliência**

Barlach (2005), ao estudar resiliência, discute que ela pode ser de natureza pré-existente, como uma competência humana, ou construída após uma vivência traumática. A maioria dos estudos que aborda a resiliência, segundo a autora, está em torno de compreender porque alguns indivíduos se desenvolvem e crescem mesmo diante de condições entendidas como adversas e outros sucumbem em uma patologia.

Luthans (2002) diz que existem diversas definições sobre o termo, no entanto em seus estudos a resiliência refere-se à “[...] capacidade do indivíduo para ter sucesso ao lidar diante de mudanças significativas, a adversidade ou risco” (LUTHANS, 2002, p. 702).

Também de uma forma simples, a resiliência é definida por Luthans (2002) como a capacidade psíquica da pessoa para lidar com as incertezas, conflitos ou mesmo com mudanças positivas. Está inserida aqui também a capacidade de conseguir algum progresso diante desses eventos.

Santos (2016) entende que a resiliência tem a ver com a capacidade de lidar com eventos estressores sem que o sujeito modifique sua estrutura. Entende também que se promove no sujeito crescimento e aprendizagem com determinada situação.

O que se percebe no estudo desse constructo é que a resiliência é parte da condição humana de enfrentar situações adversas, estressoras ou positivas. Apesar de estressoras, o indivíduo consegue aprender e se desenvolver com a experiência que vivencia nessas situações.

## **2.3 Liderança**

A liderança é um tema complexo e de grande contribuição para o desenvolvimento de novas habilidades para os profissionais que lidam com a gestão, no segmento público ou privado.

Bergamini (1994) pondera que os pesquisadores escrevem sobre liderança a partir de uma perspectiva individual, considerando sua vivência ou experiência em relação ao assunto. Daí a diversidade de análises sobre o assunto. Também observa que existem dois aspectos comuns nas definições dos autores: liderança

relacionada a um aspecto grupal e a ideia de que o líder é um influenciador, mantendo assim seus seguidores.

Ainda segundo a autora, houve uma evolução dos conceitos de liderança. Nas civilizações antigas havia preocupação com a liderança na educação e treinamento de lideranças políticas. Ela entende que essa evolução influencia os conceitos seguindo três caminhos: consideração aos traços de personalidade, concepção do líder conforme os estilos de liderança e, por fim, as variáveis que influenciam vínculos entre líder e seguidores.

Entre as diversas discussões sobre liderança também é possível notar a existência de conceitos que buscam a diferenciação entre gerência e liderança. Rowe (2008) apresenta as seguintes definições sobre liderança, considerando esse aspecto:

- Líderes estratégicos: enfatizam o comportamento ético, buscam manter a sinergia em sua equipe, utilizam padrões de pensamento linear e não linear e acreditam na adoção de estratégias como apoio para tomada de decisões.
- Líderes visionários: apresentam forte tendência a tomar decisões baseadas em seus valores, são proativos e influenciam facilmente as opiniões e atitudes das pessoas. Tendem a seguir o pensamento linear e apresentam menos conhecimento que os especialistas de sua área.
- Líderes gerenciais: relacionam-se com pessoas de acordo com as funções que elas exercem. Envolvem-se em tarefas que estão no contexto do dia a dia, suas escolhas são influenciadas pelo ambiente e valem-se do pensamento linear.

De uma forma genérica, os líderes citados acima apontam um início de discussões para se pensar uma liderança diferenciada. Esse apontamento apresenta diferentes formas de liderança que foram se desenvolvendo em conceitos e na prática da liderança no contexto organizacional.

Rodrigues *et al.* (2015), em um trabalho agregador para o estudo sobre liderança, apresentam as habilidades interpessoais relacionadas às competências de liderança e às competências gerenciais, Consideram o ambiente das organizações. Não se pode esquecer que a área da psicologia organizacional é a pioneira no estudo sobre as lideranças, de acordo com Amorim e Perez (2010).

Quanto às habilidades interpessoais relacionadas à gerência, os autores apresentam a seguinte ideia: “As competências técnicas e de conhecimento do negócio podem levar um profissional à carreira gerencial, no entanto, nem sempre o gerente possui as competências de liderança” (RODRIGUES *et al.*, 2015, p. 476). Percebe-se, neste apontamento, que os autores também comparam o modelo gerente com o modelo de líder, diferenciando-os.

Além da compreensão individual apontada por Bergamini (1994), existem também a abordagem e teorias que discutem o entendimento sobre o termo Liderança. Neste trecho do trabalho de Latoski, Melo e Nogueira (2014), pode-se entender um pouco mais sobre a amplitude das discussões:

A liderança pode ser compreendida a partir de diferentes abordagens, teorias e de diferentes maneiras pelos (e por meio dos) mais diversos grupos sociais de indivíduos, que influenciam ou são influenciados pelo contexto no qual se inserem. Além disso, os diferentes métodos de investigação sobre o tema, também favorecem a geração de diferentes e até de inesperados resultados (LATOSKI; MELO; NOGUEIRA 2014, p. 23).

Ainda sobre a amplitude das discussões sobre liderança, as autoras Amorim e Perez (2010) contribuem:

O histórico das pesquisas sobre liderança mostra o quanto os estudiosos estiveram à procura de traços ou comportamentos universais; esse objetivo pode tê-los levado a ampliar mais e mais o conceito de liderança, explodindo a ponto de torná-lo problemático (AMORIM; PERES, 2010, p. 227)

Diante dessa diversidade, este trabalho discute liderança de forma restrita às empresas privadas de varejo, de Pequeno Porte, considerando o segmento de materiais de construção. É certo que o olhar para essa liderança também passa pelo viés das discussões que consideram todos os perfis, competências, abordagens e teorias sobre o assunto.

Trata-se de uma liderança que geralmente tem o papel de proprietário do negócio. Está próxima de seus empregados e trata sua empresa em condições de relações familiares. Também estão presentes nesse contexto de trabalho as figuras parentais dos proprietários, geralmente também responsáveis pela liderança no contexto organizacional.

Adriano e Godoi (2014) aponta uma evolução nas abordagens que estudaram a liderança no decorrer dos últimos anos. Esses estudos são divididos pelos autores em eras. Veja-se a revisão das abordagens conforme descrição das autoras:

- Primeira era: constituída de dois períodos. No primeiro, em que predomina a visão histórica, tem-se como ideia fundamental a personalidade, considerando a hereditariedade quanto a transmissão de conceitos. No segundo período são considerados traços gerais para o exercício da liderança, relacionados a características físicas, psicológicas e sociológicas da figura do líder.
- Segunda era: nesse período entende-se a importância dos relacionamentos estabelecidos pela liderança, o líder não é uma figura solitária. Aqui são estabelecidos poderes que resultam dessas relações: poder da remuneração, coercitivo, legitimado, de referência e o poder do expert.
- Terceira era: consideram-se as abordagens comportamentais que tratam das lideranças. A novidade é a inclusão das ações das lideranças frente aos liderados, considerando contextos diversos, sendo as ações o objeto dos estudos científicos.
- Quarta era: citada pelas autoras como situacional. Considera os fatores que estão além das figuras do líder e do liderado como influenciadoras no trabalho do grupo. Tem grande importância aqui a maturidade dos liderados para cumprir as tarefas do grupo.
- Quinta era: considerada a era das contingências, por considerar os traços da liderança, traços aqui entendidos como comportamento e influência, tanto no contexto quanto nos liderados. Discutem-se também o perfil do líder e as características dos liderados.

Ao final de suas discussões sobre a evolução das abordagens, Adriano e Godoi (2014) apresentam a liderança Transacional e Transformacional, duas teorias que influenciaram os anos 90 e que tratam das questões éticas que envolvem a liderança. Com maior influência naquele período, a liderança servidora e a liderança espiritual consideravam, respectivamente: que o líder é aquele que serve; que

importantes ações estão baseadas não somente nos interesses pessoais, mas também no interesse dos colegas e da organização.

O desdobramento da Liderança Transformacional, segundo Adriano e Godoi (2014), chega à ideia de desenvolver o líder conforme seu eu verdadeiro, ou seja, aquele que estabelece relações autênticas com seus liderados. Tem início, então, a ideia de Liderança Autêntica.

No subitem que segue, apresenta-se uma evolução do conceito de liderança, na passagem da Liderança Transformacional para a Liderança Autêntica.

### 2.3.1 Liderança Transformacional

De acordo com Neto *et al.* (2012), existem muitos estudos que focam a liderança, e a Teoria Transformacional é a dominante no espaço norte-americano. A liderança também é trabalhada por autores brasileiros no contexto organizacional. Veja-se, na sequência deste texto, o desenvolvimento das abordagens que tratam de liderança apresentadas no estudo do autor.

**Quadro 3** – Evolução das abordagens da vertente norte-americana sobre os estudos de liderança.

Abordagem	Definição
Personalidade	Estudos de liderança que surgem no período da primeira e segunda guerra mundial enfatizam as características pessoais dos líderes. Defendem que o líder é aquele mais dotado que os demais quanto a carisma, confiança, respeito e lealdade.
Comportamental	De forma geral, os estudos conduzidos por essa abordagem estavam focados em examinar os padrões de comportamentos das lideranças, para identificá-los como eficazes e ineficazes, fazendo uma relação desses comportamentos com critérios de efetividade das lideranças.
Situacional e Contingencial	Essas abordagens entendem que o líder é aquele que consegue identificar as situações em que ele e seus subordinados convivem, adaptando-se a elas. A abordagem situacional considera a liderança em termos de produtividade, e a escolha da liderança remete a fatores situacionais (físicos, geográficos) e características das pessoas da organização). Já na contingencial o líder é aquele que entende o contexto estrutural da empresa e se adapta às demandas de acordo com as contingências. Resumidamente, a



	situacional está relacionada ao contexto micro, e a contingencial, ao contexto macro da organização.
Nova Liderança	Entende que a característica comum das ideias apresentadas nos anos 80 seja a visão articulada da organização associadas aos valores do líder. A liderança não é um exercício unilateral no sentido líder para liderado, ou seja, ela tem um duplo sentido, que contribui para o cumprimento dos objetivos e expectativas da organização. A nova liderança é composta pelo agrupamento das seguintes abordagens: liderança cultural, liderança Laissez Faire, liderança carismática, liderança visionária, abordagem da liderança transacional e liderança transformacional.

**Fonte:** Baseado em Neto *et al.* (2012, p. 37 – 41)

Neste quadro observa-se que existem diferenciações de pensamentos, no decorrer dos estudos sobre liderança. Trata-se de ideias que vão se desenvolvendo na medida em que novas teorias surgem. Também é possível notar que a Liderança Transformacional está inserida na abordagem de estudo Nova Liderança.

Para Gomes e Cruz (2007), o estilo de liderança transformacional tem nos processos motivacionais os valores morais e ideais vão além dos interesses das pessoas. Trata-se de um líder que tem capacidade para formular e articular a visão de que a organização é merecedora da confiança e do apoio das pessoas.

Existem duas áreas distintas de atuação dessa liderança: reforço contingente e intervenção em crise. Na primeira, o líder utiliza consequências positivas diante do bom desempenho dos seus subordinados. Na segunda, torna-se atuante quando há o distanciamento do que se espera como resultados das tarefas, ou quando os resultados são negativos (GOMES; CRUZ, 2007).

De acordo com Adriano e Godoi (2014):

A liderança transacional e a liderança transformacional foram duas das teorias que tiveram grande influência durante boa parte dos anos 90. Entretanto, a constatação de que trabalhar com os mecanismos de influência do líder nos liderados é responsabilidade demais a para o líder, enquanto um ser-humano (ADRIANO; GODOI, p. 9, 2014).

Acontecimentos ocorridos e considerados como escândalos organizacionais, no início do século XXI, deram ênfase à importância das questões éticas no

ambiente organizacional. Assim, tiveram início discussões sobre relações e conduta das lideranças (ADRIANO, GODOI, 2014)

A seguir, discute-se o desdobramento da Liderança Transformacional, que surge considerando a autenticidade das relações entre liderança e liderados.

### 2.3.2 Liderança Autêntica

O conceito de Liderança Autêntica tem sido estudado, segundo Rego (2014), em torno das atitudes e comportamento de lideranças que têm influenciado de forma positiva os comportamentos dos sujeitos nas empresas, dessa forma conseguindo seguidores. Esse autor realiza um trabalho importante com a Liderança Autêntica e apresenta a proposta de um modelo de influências entre Capital Psicológico Positivo, Comprometimento Organizacional e Liderança Autêntica. Para compreensão de sua proposta é importante conhecer definições sobre essa liderança partindo da definição de alguns autores citados em sua pesquisa.

**Quadro 4** – Conceitos de Liderança Autêntica apresentados por Rego (2014)

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Conceito</b>
Luthans, Fred Avolio, Bruce J.	2003	Trata-se de um método de liderança constituído a partir de uma capacidade psicológica positiva e de um contexto organizacional bastante desenvolvido.
Ilies, R. Morgeson, F. P. Nahrgang, D. J.	2005	O modelo de Liderança Autêntica é constituído em quatro dimensões: autoconsciência, processamento imparcial, comportamento autêntico e orientação relacional autêntica.
Gardner, T. W. L. Avolio, Bruce J. Luthans, Fred May, D. R. Walumbwa, F.	2005	Trata-se de um modelo de liderança que desenvolve seguidores por meio do foco na autoconsciência e autorregulação de uma liderança autêntica.

**Fonte:** Baseado em Rego (2014, p. 4 – 6)

O que se percebe nas definições desses autores é que a Liderança Autêntica está assegurada por um exemplo positivo de um líder que conquista seguidores pelo seu exemplo. Para isso é necessário que este em constante desenvolvimento, tomando consciência e regulando suas características como líder. Esse tipo de liderança é convocado nos estudos de Luthans (2007), quando apresenta sua teoria do Capital Psicológico.

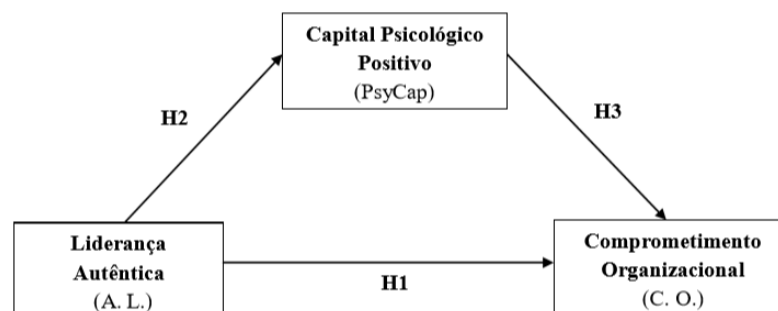
Adriano e Godoi (2014) explicam:

Assim, a teoria da liderança autêntica nasce com a proposta de explicar melhor a pessoa do líder e a forma como este estabelece a relação com seus liderados, sob a perspectiva de relações mais positivas. A concepção de autenticidade, para essa teoria decorre da visão da psicologia positiva, que trata autenticidade como ser ao mesmo tempo dono dos seus próprios pensamentos e crenças, e agir de modo que seja correspondente ao próprio eu (ADRIANO; GODOI, p. 10, 2014).

A Liderança Autêntica é uma qualidade necessária ao líder contemporâneo. Junto a ela também há necessidade de inovação e criatividade, para se conquistar um lugar no mercado atual. Rodrigues (2016) aponta a criatividade como “[...] o mais humano dos talentos” (RODRIGUES, 2016, p. 116) e reforça que essa atividade aplicada aos negócios atinge a inovação. No entanto não é correto dizer que seja inovadora uma organização somente porque conta com grande número de pessoas criativas.

Rego (2014) propõe um modelo apontando as dimensões do Capital Psicológico Positivo em relação ao comportamento organizacional e a Liderança Autêntica. Seu modelo, representado graficamente na Figura 2, demonstra-se que em H1 considera-se a Liderança Autêntica influenciadora positiva no Comprometimento Organizacional dos indivíduos quanto à organização. Na representação H2, Liderança Autêntica influencia positivamente. Segundo esse modelo, o Capital Psicológico Positivo age positivamente em suas dimensões: autoeficácia, resiliência, esperança e otimismo. Em H3 está acentuada a influência do Capital Psicológico Positivo no Comprometimento Organizacional, o que é representado pelas dimensões acima citadas.

**Figura 2** – Modelo proposto por Paulo J. R. Rego (2014)



Pode-se perceber neste modelo o quanto a liderança está implicada na relação entre os indivíduos e as organizações, principalmente no que diz respeito a produção das pessoas e resultados da empresa. Portanto, é importante que estudos em relação a esse assunto sejam realizados e possam contribuir de forma significativa para essa relação.

## **2.4 Empresas de Pequeno Porte e o Capital Psicológico**

As empresas de Pequeno Porte são simples em sua estratégia, principalmente por terem estruturas pouco desenvolvidas e contarem com recursos limitados para o desenvolvimento de estratégias de crescimento, bem como de administração de pessoa. (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Nas empresas de pequeno porte, a figura do líder da equipe é representada por aquele que geralmente é também o proprietário do negócio. Teixeira e Morrison (2004) apresentam limitações na capacidade gerencial dos líderes de pequena empresa. Para os autores há resistência, por parte desses líderes, em participar de treinamentos que ofereçam subsídios para compensar as dificuldades, portanto o aprendizado acaba ocorrendo por meio da rede de relacionamentos.

Em seu estudo, realizado com empresários de empresas de pequeno porte do setor hoteleiro, os autores observam:

Essa constatação é fortalecida pelo argumento de que os donos de pequenos negócios aprendem por meio de networks baseadas em um elenco de condições que incluem: recursos internos limitados, dependência de fatores externos, envolvimento econômico e social na comunidade e região, necessidade de reduzir incertezas dentro do ambiente e renovação da indústria mediante inovação coletiva (TEIXEIRA; MORRISON, 2004, p. 111).

Tal fato acontece na busca de pessoas para fazerem parte do quadro de empregados da empresa. A falta de recursos para um processo seletivo estruturado faz com que o pequeno empresário também recorra à sua rede de relacionamentos para contratar seus empregados. Geralmente não há ferramentas para verificar se o profissional é compatível com os valores e estratégias da empresa.

Quanto à liderança, vale ressaltar que atitudes e comportamentos do líder influenciam o comportamento dos seus subordinados. A liderança também oferece

subsídios para as relações estabelecidas entre os empregados na empresa, o que influencia na produção das pessoas, bem como no resultados da empresa.

Quando se pensa no Capital Psicológico e em suas dimensões para a Empresa de Pequeno Porte, pode-se entender que verificar essas informações significa também diagnosticar a forma de estrutura da empresa, pois não se trata somente da liderança da empresa, mas também da visão do dono e do modo como ele gerencia seus negócios. Isso inclui as estratégias de sobrevivência de seu negócio no mercado e as relações estabelecidas com os seus subordinados. O interessante é que nas empresas de pequeno porte as relações não são mediadas por um outro profissional que, dificilmente, não seja o dono da empresa, como ocorre nas empresas de grande porte, que têm em seu contexto a gestão das pessoas mediada por profissionais contratados para ocupar tal posição.

No estudo de Teixeira e Morrison (2004), é possível constatar um dado importante sobre as Empresas de Pequeno Porte:

As empresas, em geral, têm noção do caminho a seguir, mas o percorrem de maneira informal, pouco sistemática, utilizando insuficientemente os conceitos básicos de formulação estratégica, como missão, objetivos e análise do ambiente. Existe preocupação por parte dessas empresas em alcançar os objetivos econômicos e os não econômicos. As informações sobre o ambiente são escassas, limitando-se apenas ao ambiente local. As empresas conhecem sua posição no mercado estadual, que parece ser muito boa para a maioria delas, mas desconhecem sua posição no mercado regional (TEIXEIRA; MORRISON, 2004, p. 41).

Na citação acima, fica evidente a dificuldade das empresas de pequeno porte em sistematizar os processos de forma ampla, ou seja, considerando o universo além de seu ambiente de atuação, pois lançam mão de processos informais de aprendizado, o que pode ser entendido como uma condução empírica de suas estratégias para o negócio. Nesse aspecto é possível considerar sua estrutura para a gestão de pessoas.

### **3. MÉTODO**

De acordo com Marconi e Lakatos (2008), a atividade científica tem como objetivo comprovar hipóteses que são resultado da observação e do que está no real e na teoria. Neste sentido, pode-se entender o método como um conjunto de atividades sistemáticas que permite alcançar o objetivo da atividade científica.

Foi delimitado um espaço para a realização desta pesquisa e observou-se a problemática apresentada na dissertação de mestrado de Ângelo Correa dos Santos, que discute Capital Psicológico observando empresas de grande porte. Neste trabalho, estuda-se a mesma temática considerando as empresas de pequeno porte.

Adiante, segue descrição dos procedimentos que adotados nesta pesquisa.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

De acordo com o tema e a problemática proposta, optou-se pela Pesquisa Qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa qualitativa necessita de um mínimo de estruturação prévia, e as teorias são agregadas durante o processo de investigação. Portanto, o planejamento deve ser cuidadoso, e o pesquisador precisa estar atento para não se perder no contexto da pesquisa.

Oliveira (2010) afirma que existem conceituações diversas sobre pesquisa qualitativa e pontua que atualmente não se utiliza mais o nome pesquisa qualitativa, e sim a expressão abordagem qualitativa. Trata-se de uma reflexão e análise da realidade utilizando-se métodos e técnicas para compreender detalhadamente um objeto de estudo de acordo com a literatura sobre o tema. Também são utilizadas observações, aplicação de questionários, entrevistas e análise de dados. Esses dados são apresentados de forma descritiva.

Nesta pesquisa foram utilizados entrevista semiestruturada (ANEXO B) e um inventário com 25 questões (ANEXO C) para aplicação individual e posterior tabulação, para realização de uma análise qualitativa.

#### **3.2 Delineamento**

Neste trabalho, utilizou-se Pesquisa de Campo tendo como instrumentos técnicos questionário e entrevista. Tem como base a dissertação de Angelo Correa dos Santos, apresentada no ano de 2016 para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pelo Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Quanto à execução, a pesquisa foi desenvolvida em três fases, de acordo com Chizzotti (2010): estabelecimento de um programa de trabalho com cronograma e atividades com programação da duração de cada etapa, custos e pessoal; coleta de dados, com aplicação de questionário e entrevista e organização de gráficos estatísticos; e, análise dos resultados, com classificação, categorização e ampliação dos dados, para se chegar às conclusões.

### **3.3 Local de realização**

A pesquisa foi realizada em empresas privadas do setor de Comércio e Serviço no segmento de Materiais de Construção na cidade de Cáceres-MT. Trata-se de uma região importante para o desenvolvimento agropecuário do estado. Atualmente, a cidade foi caracterizada como Zona de Processamento e Exportação e tem avançado em seu desenvolvimento, o que acaba contemplando as cidades em torno de Cáceres.

De uma forma geral, nas décadas de 60 e 70 Mato Grosso foi procurado por pessoas que buscavam uma terra produtiva para a prática agrícola.

Segundo Ferreira (1997), Cáceres foi fundada no dia 6 de outubro de 1778. A população tem sua origem nos povos: negros, índios (chiquitos, da fronteira com a Bolívia, Bororós e os índios pantaneiros), portugueses e espanhóis.

Cáceres tem como período expressivo de desenvolvimento a década de 50. Nota-se que a cidade apresenta em sua história um crescimento lento quando comparada com as cidades vizinhas. Como exemplo, foi citada a cidade de Mirassol D'Oeste, fundada em 1976 pelos paulistas.

Para os colonizadores, os moradores do pequeno povoado cacerense não tinham capacidade para aproveitar a fertilidade que o solo oferecia. Era necessário, pois, ocupar a região para transformá-la em uma terra economicamente viável. Para isso, inúmeras guerras foram travadas e muitos residentes morreram. Bisinoto (2007) é quem apresenta a história de Cáceres, apontando esse impasse entre os

povos nativos e os colonizadores. É interessante notar, na história das cidades vizinhas, que o processo de povoamento não foi decorrente de violência, o que ocorre na história de Cáceres.

### 3.4 Definição da amostra

O contexto histórico do surgimento de Cáceres apresenta um povo sem capacidade de produzir, e hoje, nota-se em Cáceres potencial de desenvolvimento de forma empreendedora, diferente da ideia antiga de que os povos que ali viviam não apresentavam produtividade.

De acordo com o IBGE, no ano de 2010 havia 1.668 unidades locais de empresas na cidade de Cáceres. No ano de 2014 esse número aumentou para 1.716. Ao final do ano de 2016, o Sebrae publicou a Revista Perfil Mato Grosso Mercado e Negócios 2016, trazendo o total de 4.258 empresas no município de Cáceres.

A mostra foi definida considerando o histórico de crescimento da cidade e a necessidade de se encontrar um público significativo para a cidade, e considerando também um evento econômico significativo para a cidade. O crescimento de 248% em uma determinada área não pode ser algo sem significado para uma cidade, principalmente para uma sociedade.

Segundo o SEBRAE (2016), a região de Cáceres teve um crescimento econômico de 38%, em 2016.

Para a coleta de dados foram contatadas 17 empresas do segmento de Materiais de Construção que atendem aos requisitos de Pequena Empresa, conforme a descrição do SEBRAE ou da Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006

**Tabela 1** – Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados Porte Comércio e Serviços Indústria

Porte	Comércio e Serviço	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE (2013)



Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, Capítulo II:

II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016)

§ 1º Considera-se receita bruta, para fins do disposto no **caput** deste artigo, o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

De acordo com o SEBRAE (2016), o número total de empresas nesse segmento, em Cáceres, é de 38. No entanto, ao percorrer a cidade foram encontradas fisicamente 17 empresas atuantes que renderam 30 entrevistas com pessoas que ocupavam cargos de liderança nos níveis proprietário/gerente, gerente e supervisor.

A opção pelo segmento ocorreu devido ao crescimento de estabelecimentos em Cáceres, nos dois últimos anos, o que pode ser notado no aumento da população, pois em 2010 havia 76.568 habitantes e, em 2016, 90.881.

### 3.5 Instrumentos

Para a realização desta pesquisa foi utilizado o Inventário de Capital Psicológico no Trabalho (CPT-25), descrito no Anexo C, e entrevista semiestruturada elaborada por Santos (2016), descrita no Anexo B.

Para a construção do ICPT-25, os autores entenderam o Capital Psicológico como “[...] um estado mental positivo no qual se articulam quatro categorias de crenças que auxiliam o indivíduo no trabalho” (SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2014, p. 69). As categorias são citadas pelos autores como: eficácia, otimismo, esperança e resiliência.

Para entender essas dimensões foram elaborados 25 frases para tratar da forma como os conceitos psicológicos se articulam no campo das cognições. A ferramenta revela uma noção das crenças mantidas pelo trabalhador. Para a validação da ferramenta foram feitas pesquisas com 601 trabalhadores que

avaliaram as frases em uma escala de 5 pontos, tipo Likert, sendo 1 ponto para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para nem concordo, nem discordo, 4 para concordo e 5 pontos quando se afirma concordar totalmente com a frase. Foram realizadas análises fatoriais exploratórias com inclusão de análises descritivas. A ferramenta produziu um índice de precisão de 0,93, com variação entre 0,86 a 0,87, e os valores reconhecidos por especialistas são satisfatórios quando atingem 0,70. (SIQUEIRA, MARTINS e SOUZA, 2014).

A aplicação do protocolo ICPT-25 pode ser realizada de forma coletiva ou individual, segundo os autores Siqueira, Martins e Souza (2014). Recomenda-se um lugar tranquilo e confortável, onde as pessoas possam responder sem interrupções, sem se sentirem coagidas ou ameaçadas. O tempo de aplicação é livre, e a apuração deve produzir escores médios obtidos por meio da soma dos valores assinalados pela pessoa que responde dividida pelo número de itens respondidos.

Para melhor entendimento acerca dos dados coletados no inventário, foi utilizada a Entrevista Semiestruturada construída por Santos (2016).

A entrevista é constituída de 10 perguntas e apresenta o formato semiestruturado, com planejamento para a confecção de cada pergunta. Para Marconi e Lakatos (2008), a entrevista semiestruturada permite flexibilidade por parte do entrevistador. A ferramenta permite que se façam esclarecimentos acerca de dúvidas ou assuntos em que sejam necessárias maiores informações. As perguntas também podem ser reformuladas durante a entrevista, o que poderá dar maior sentido à entrevista.

Para este trabalho, foram utilizados dois instrumentos com a finalidade de reunir dados que pudessem ser comparados e oferecessem maiores informações acerca do Capital Psicológico do público pesquisado.

### **3.6 Procedimento de coleta de dados**

Segundo Gomes (2001), o principal objetivo da pesquisa qualitativa não é a opinião das pessoas, mas a exploração das opiniões de todos que participaram, sem necessariamente abarcar a totalidade das falas, mas as características que aparecem em todas elas. Passa-se pelo momento de análise e pesquisa e, por fim, por um momento em que o pesquisador irá apoiar o material coletado em uma teoria, atendendo assim aos propósitos da pesquisa.

O trabalho foi submetido ao Comitê de Ética e aprovado sob o número CAAE 63528216.5.0000.5501. Após a validação foram realizadas as seguintes etapas (ANEXO A): as empresas foram selecionadas de acordo com os critérios da pesquisa e contatadas para a assinatura do Termo de Consentimento Livre e informado (ANEXO D e ANEXO E); foram realizadas entrevistas (ANEXO B) e aplicação do protocolo ICPT-25 (ANEXO C); e, por fim, análise dos dados obtidos.

### **3.7 Procedimento referente à análise de dados**

A análise de dados foi realizada a partir da análise de conteúdo da entrevista (ANEXO B) e do Inventário de Capital Psicológico no Trabalho - ICPT 25 (ANEXO C).

A Análise de conteúdo é uma técnica utilizada em pesquisa tem como objetivo analisar variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, entre outras. Entra em cena um mecanismo de dedução embasado em indicadores reconstruídos, considerando-se uma amostra de mensagens particulares do sujeito entrevistado. É importante registrar todo objeto citado pelo locutor durante a entrevista e, posteriormente, fazer o recorte sobre tudo o que foi afirmado sobre cada objeto, daí a importância das anotações para posterior análise (BARDIN, 1977).

Bardin (1977) descreve quatro dimensões para a análise do material pesquisado. A primeira delas é a origem do objeto e a necessidade de trabalhar com as diferentes possibilidades do objeto analisado. A segunda refere-se à maneira como um determinado objeto participa do conteúdo coletado na pesquisa, ou seja, o grau de implicação da relação da pessoa com esse objeto. A terceira refere-se à descrição do modelo cultural obedecido pela pessoa pesquisada. Já a quarta remete ao sentimento da pessoa em relação ao objeto. Esse sentimento é expresso no conteúdo do discurso: conflitos, comportamentos de domínio, não-domínio, criatividade e não-criatividade.

Para Puglisi e Franco (2005), a análise de conteúdo consiste em duas unidades: unidade de registro e unidade de contexto. A primeira está relacionada ao registro de acordo com as categorias levantadas na pesquisa, e seus tipos são relacionados a palavra, tema, personagem e item. A segunda, de contexto, refere-se à parte mais ampla da pesquisa, de extrema importância, que ajuda o pesquisador a interpretar o texto, visto que o significado e ao sentido do que os elementos da

pesquisa apresentam. Aqui é necessário entender de que contexto partiu determinada informação participante da pesquisa.

O conceito de Capital Psicológico defendido por Siqueira, Martins e Souza (2014), criadores do ICPT 25, é:

[...] estado mental positivo no qual se articulam quatro categorias de crenças que auxiliam o indivíduo, em seu ambiente de trabalho, a ver possibilidade de êxito (eficácia), a acreditar em fatos positivos ocorrendo futuramente (otimismo), a ter convicção de que dispõe de recursos (agency) e os meios (pathways) para ser bem-sucedido (esperança) e de que sairá fortalecido ao enfrentar adversidades (resiliência). (SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2014, p. 69)

Para a apuração do ICPT 25 foram produzidos 4 escores médios obtidos somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integra a dimensão e, a seguir, dividindo o valor obtido pelo número de itens que compõem a dimensão.

### 3.8 Quadro síntese da pesquisa

A entrevista e o ICPT-25, bem como a entrevista elaborada por Santos (2014), consideram as quatro dimensões do Capital Psicológico.

A seguir o quadro apresentando dos instrumentos que integram cada dimensão do Capital Psicológico, bem como os objetivos desta pesquisa. Tal divisão relaciona o ICPT-25 e as perguntas da Entrevista Semiestruturada elaborada por Santos (2014).

**Quadro 5** - Quadro síntese da relação dos objetivos da pesquisa com os instrumentos utilizados

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVO GERAL</b>			
		<b>DIMENSÃO DO CAPITAL PSICOLÓGICO</b>	<b>PERGUNTAS DO INVENTÁRIO DO CAPITAL PSICOLÓGICO NO TRABALHO – ICPT25</b>	<b>PERGUNTAS DA ENTREVISTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Interpretar os conceitos de capital psicológico e</li> </ul>	Caracterizar o capital psicológico de líderes que trabalham em empresas de pequeno porte do segmento de Materiais de Construção.	Eficácia	1; 5; 9; 10; 16; 20; 21; 23	1; 8; 9;10

<p>compreender como os líderes de Empresas de Pequeno Porte no segmento de Materiais de Construção na cidade de Cáceres-MT percebem as dimensões do Capital Psicológico;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a percepção dos líderes atuantes em Empresas de Pequeno Porte do segmento de Materiais de Construção da cidade de Cáceres quanto ao Capital Psicológico, de acordo com o Inventário de Capital Psicológico no Trabalho ICPT-25.</li> </ul>	Esperança	2; 3; 8; 13; 14; 19	1; 4; 5;10
	Otimismo	6; 11; 17; 18; 24	1; 6; 7;10
	Resiliência	4; 7; 12; 15; 22. 25	1; 2; 3;10

**Fonte:** Adaptado de Santos (2016).

O Quadro 5 aponta como foram analisadas as questões e as afirmativas do inventário. As questões ofereceram conteúdo para análise e produção do material apresentado no capítulo que segue, e o inventário oferece informações a respeito das dimensões do Capital Psicológico.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados do trabalho são apontados neste capítulo. Aqui estão caracterizadas as dimensões do capital psicológico das lideranças atuantes na área de Comércio e Serviço do segmento de Materiais para Construção na cidade de Cáceres-MT.

O capítulo está organizado em três seções. Na primeira delas, a descrição da amostra quanto a sua característica. A segunda apresenta e discute os dados coletados no ICPT-25, e a terceira, os conteúdos coletados por meio da entrevista semiestruturada, analisando-os e discutindo-os em paralelo aos resultados encontrados na pesquisa realizada por Santos (2016).

### **4.1 Descrição da amostra quanto as suas características**

As empresas de Pequeno Porte participantes deste trabalho estão localizadas na cidade de Cáceres-MT. De acordo com o SEBRAE (2016), o número de empresas é de 38. Para esta pesquisa foram contatadas 17 empresas, que renderam contato com 30 pessoas em cargo de liderança.

Foi possível constatar que 53% dos entrevistados, além de líderes, eram também os proprietários das empresas. Assim, tinham contato direto com os colaboradores e estavam envolvidos nas tarefas de rotina da sua empresa, sendo responsáveis pela contratação e gestão das pessoas com as quais trabalhavam.

Quanto à característica do público entrevistado, constatou-se que 80% das lideranças são do sexo masculino e que 60% estão na faixa etária de 40 a 60 anos de idade.

**Quadro 6:** Identificação da amostra dos participantes da pesquisa no segmento de Materiais para construção na cidade de Cáceres-MT

Identificação	Idade	Sexo	Formação	Área de formação	Tempo de Empresa em anos	Tempo na função de líder	Tempo total de experiência na liderança em anos	Tipo de liderança	Nível hierárquico
Entrevistado 01	49	Masculino	Ens. Médio Completo	-	5	5	20	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 02	72	Masculino	Ens. Médio Completo	-	36	36	56	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 03	36	Masculino	Superior Completo	Administração	22	9	9	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 04	50	Masculino	Ens. Médio Completo	-	4	4	11	Estratégico	Gerente Administrativo
Entrevistado 05	56	Feminino	Superior Completo	Contabilidade	1	1	1	Estratégico	Gerente Geral
Entrevistado 06	32	Masculino	Ens. Médio Completo	-	5	3	3	Estratégico	Gerente de Vendas
Entrevistado 07	25	Feminino	Ens. Médio Completo	-	1	5 meses	0	Operacional	Supervisor Administrativo
Entrevistado 08	60	Masculino	Ens. Médio Completo	-	19	19	36	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 09	33	Masculino	Ens. Médio Completo	-	16	15	15	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 10	54	Masculino	Ens. Fundamental Completo	-	32	32	32	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 11	46	Masculino	Ens. Médio Completo	-	17	9	11	Estratégico	Gerente de Vendas
Entrevistado 12	33	Feminino	Superior Completo	Administração	4	4	5	Operacional	Supervisor Administrativo
Entrevistado 13	33	Feminino	Superior Completo	Administração	3	2	7	Operacional	Supervisor Administrativo
Entrevistado 14	40	Masculino	Ens. Médio Completo	-	9	9	9	Operacional	Encarregado de entrega
Entrevistado 15	54	Masculino	Ens. Médio Completo	-	18	18	35	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 16	31	Masculino	Ens. Médio Completo	-	8	2	5	Operacional	Supervisor Comercial
Entrevistado 17	32	Masculino	Superior Completo	Contabilidade	1	1	10	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 18	51	Feminino	Superior Completo	Administração	30	30	30	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 19	56	Masculino	Ens. Médio Incompleto	-	30	30	36	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 20	55	Masculino	Ens. Médio Completo	-	8	8	26	Operacional	Supervisor de Vendas
Entrevistado 21	45	Masculino	Ens. Médio Incompleto	-	10	10	35	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 22	52	Feminino	Superior Completo	Letras	10	10	10	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 23	48	Masculino	Ens. Médio Completo	-	16	16	25	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 24	20	Masculino	Ens. Médio Completo	-	2	1	1	Operacional	Supervisor de Pátio
Entrevistado 25	42	Masculino	Ens. Médio Completo	-	9	3	3	Estratégico	Gerente Administrativo
Entrevistado 26	48	Masculino	Ens. Médio Completo	-	12	12	20	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 27	26	Masculino	Superior Incompleto	Administração	2	2	2	Estratégico	Gerente Geral
Entrevistado 28	55	Masculino	Ens. Fundamental Completo	-	3	3	20	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 29	55	Masculino	Ens. Médio Completo	-	15	15	15	Estratégico	Gerente / Proprietário
Entrevistado 30	36	Masculino	Ens. Médio Completo	-	7	5	8	Estratégico	Gerente de Vendas

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na ficha de dados de identificação dos participantes.

O Quadro 6 apresenta informações sobre os participantes. É interessante notar a escolaridade das lideranças: 60% encontram-se no nível de escolaridade Ensino Médio Completo, e 23% cursaram o nível superior, 71% deles com formação em Administração.

Outra característica que pode ser notada no Gráfico 1 é que as lideranças estão divididas em: Vendas, Administrativo e Estoque ou Pátio. O pátio é um espaço físico na empresa onde são armazenados os materiais de construção, ou mercadorias.

Os níveis hierárquicos apresentados no Gráfico 1 estão assim entendidos:

- Gerente / Proprietário: profissional que também é o dono do negócio. Responde pela empresa juridicamente e toma as decisões estratégicas, operacional e de gestão de pessoal.
- Gerente: não é o responsável jurídico pela empresa, no entanto gerencia o negócio de forma geral e toma decisões com a aprovação do dono do

negócio. Nas empresas entrevistadas apenas um gerente tinha parentesco com o proprietário, os demais eram profissionais contratados.

- Supervisor: está abaixo do nível gerencial, responsável pelas operações em um setor. Em 90% das empresas apresentam parentesco com o Gerente / Proprietário (filhos, genros ou noras).
- Encarregado: abaixo do nível supervisor, é entendido como responsável pelo setor, sendo o primeiro contato da gerência.

**Gráfico 1:** Resultado da ficha de dados de identificação do participante, nível hierárquico e título do cargo



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados obtidos na ficha de identificação do participante.

Podem-se constatar, no Gráfico 1, os cargos das lideranças que participaram da entrevista. Entre os entrevistados que ocupavam cargo de liderança e não eram proprietários, 23% tinham parentesco com o proprietário, sendo esposa, nora ou filho.

Nos estudos de Filion e Lima (2010) discute-se a importância dos elementos de intersubjetividades que influenciam a aprendizagem, assim como a compreensão dos modelos que personalizam os atores empreendedores. Na empresa de Pequeno Porte é comum os profissionais aprenderem com os aspectos subjetivos e modelos.

É possível entender, analisando-se o perfil das empresas pesquisadas, que o proprietário, no papel de liderança, também é aquele que fornece os modelos para as pessoas com quem trabalha. Portanto, os resultados apontados aqui, nas dimensões do Capital Psicológico, também podem estar servindo de modelo para os



demais empregados dessas empresas. O Quadro 7 fornece mais informações sobre as empresas participantes da pesquisa.

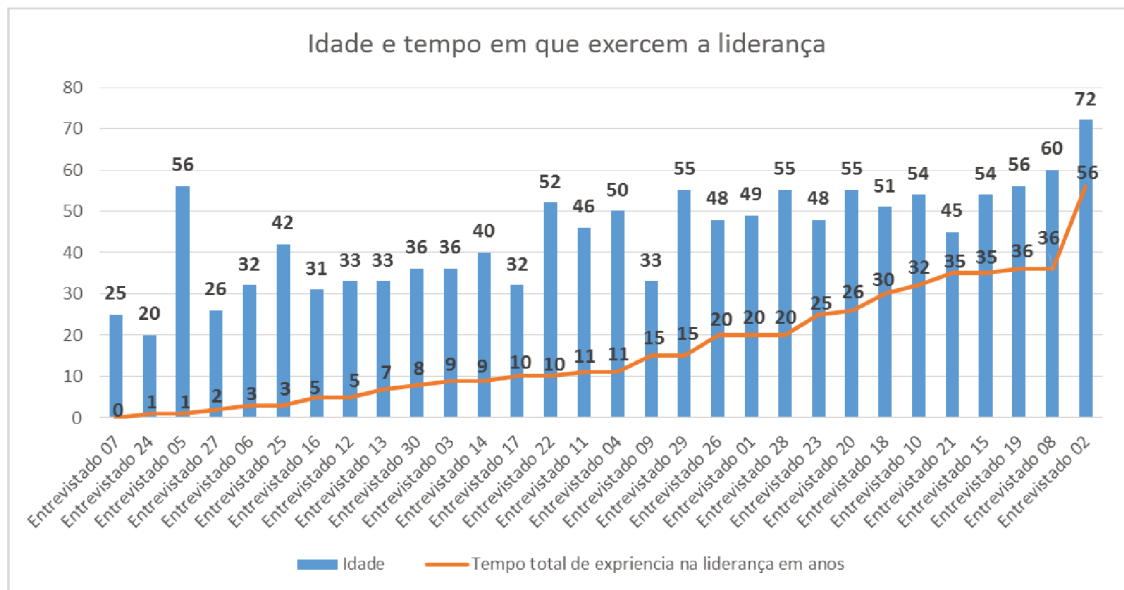
**Quadro 7:** Identificações da amostra das empresas participantes da pesquisa

Empresa	Característica da liderança / empresa	Entrevistados
1	A liderança é exercida pelo proprietário da empresa. A empresa não tem filial.	Entrevistado 1
2	A liderança é exercida pelo proprietário e o filho ocupa cargo de gerência. A empresa não tem filial.	Entrevistado 2 e 3
3	A liderança é exercida por um profissional contratado, não há parentesco com o proprietário. A empresa é filial e sua matriz está instalada em uma cidade do interior do estado.	Entrevistado 4
4	As lideranças são exercidas por profissionais contratados, não há parentesco com o proprietário. A empresa é filial e sua matriz está instalada em uma cidade do interior do estado.	Entrevistado 5, 6 e 7
5	A liderança é exercida pelo proprietário e o filho ocupa cargo de gerência. A empresa não tem filial.	Entrevistado 8 e 9
6	A liderança é exercida pelo proprietário da empresa. A empresa não tem filial.	Entrevistado 10
7	A liderança principal é exercida pelo filho do proprietário que ocupa cargo de gerência. Há profissional contratado sem parentesco com o dono exercendo cargo de gerência. Há profissional contratado sem parentesco com o dono exercendo função de supervisor, há profissional contratado sem parentesco com o dono exercendo função de encarregado e há profissional exercendo função de supervisor e tem parentesco com o dono, nora. Participaram da pesquisa os profissionais da empresa matriz, a filial está instalada na mesma cidade que a matriz.	Entrevistado 11, 12, 13 e 14
8	A liderança é exercida pelo proprietário da empresa. A empresa não tem filial.	Entrevistado 15
9	A liderança é exercida por um profissional contratado, não há parentesco com o proprietário. A empresa é filial e sua matriz está instalada na capital do estado.	Entrevistado 16
10	A liderança é exercida pelo proprietário da empresa. A empresa não tem filial.	Entrevistado 17
11	Os líderes principais são casados e proprietários da empresa. Há um gerente que é um profissional contratado e não tem parentesco com os proprietários. A empresa não tem filial.	Entrevistado 18, 19 e 20
12	Os líderes principais são casados e proprietários da empresa. A empresa não tem filial.	Entrevistado 21 e 22
13	A liderança é exercida pelo proprietário e o filho ocupa cargo de supervisor. Há um gerente que é um profissional contratado e não tem parentesco com os proprietários. A empresa não tem filial.	Entrevistado 23, 24 e 25
14	A liderança é exercida pelo proprietário da empresa. A empresa não tem filial.	Entrevistado 26
15	A liderança principal é exercida pelo filho do proprietário que ocupa cargo de gerência. A empresa não tem filial.	Entrevistado 27
16	A liderança é exercida pelo proprietário da empresa. A empresa não tem filial.	Entrevistado 28
17	A liderança é exercida pelo proprietário e o filho ocupa cargo de supervisor. A empresa não tem filial.	Entrevistado 29 e 30

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas entrevistas dos participantes.

O Gráfico 2 apresenta a idade e o tempo em que o participante considera ter exercido a função de líder. É possível perceber que 33% das lideranças entrevistadas iniciaram sua carreira como líder quando tinham 23 anos de idade ou menos.

**Gráfico 2:** Idade e tempo na função de líder em empresa de pequeno porte no segmento de material de construção



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados obtidos na ficha de identificação do participante.

A concentração de idade dos entrevistados está na faixa de 40-60 anos. Também é possível perceber que o tempo de liderança oscila, no entanto de forma geral os entrevistados começaram a exercer liderança na faixa de 27 anos de idade. No caso do Entrevistado 21, o tempo de liderança, segundo seu relato, tem início ainda na infância, ou seja, aos 10 anos de idade, o que pode ser entendido por se tratar de uma empresa herdada de seu pai.

#### 4.2 As lideranças pelo Inventário do Capital Psicológico no Trabalho ICPT-25

O ICPT-25 é uma ferramenta desenvolvida por Siqueira, Martins e Souza (2014) para operacionalizar as dimensões do conceito de Capital Psicológico (CAP). Os autores entendem o CAP como um estado mental positivo observado em quatro dimensões: eficácia, otimismo, esperança e resiliência.

Os resultados apresentados neste trabalho foram obtidos por meio da aplicação da ferramenta, individualmente, no local de trabalho do participante. A interpretação dos escores obtidos foi realizada de acordo com a orientação dos autores Siqueira, Martins e Souza (2014), como segue:

- Escore alto: média entre 4 e 5
- Escore médio: média entre 3 e 3,9

- Escore baixo: média entre 1 e 2,9

Portanto, quanto mais próximo da média 5, mais fortalecidas são as crenças das pessoas em relação às dimensões de eficácia, otimismo, esperança e resiliência. Conforme o Gráfico 3, as lideranças apresentaram escore alto para as dimensões eficácia, esperança e otimismo, e para a dimensão resiliência, escore médio.

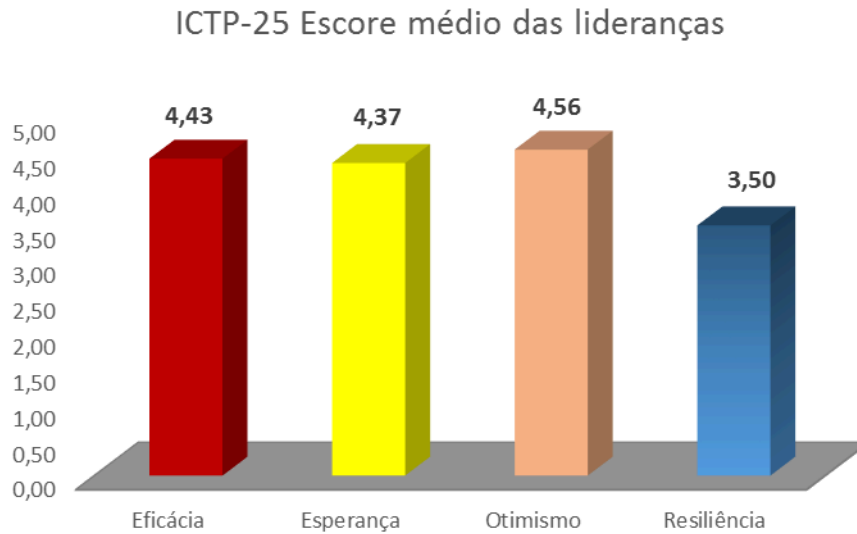
De acordo com o ICTP-25, quanto a Resiliência as lideranças refletem a característica de sujeitos que apresentam habilidades para mobilizar recursos cognitivos com uma crença positiva que estimula um sentimento de capacidade para realizar tarefas e enfrentar desafios. Isso pode ter fundamento também no fato de a maioria dos entrevistados ser constituída por proprietários do negócio.

Luthans, Youssef e Avolio (2007) apontam que as pessoas eficientes apresentam algumas características importantes, quais sejam:

- As metas que estabelecem para si são elevadas e geralmente apresentam níveis difíceis.
- De forma geral, conseguem seguir adiante e aceitar os desafios.
- Têm como característica forte a automotivação.
- Têm como hábito investir todo o esforço necessário para alcançar seus objetivos.
- Apresentam perseverança, diante dos obstáculos.

Ainda de acordo com Luthans, Youssef e Avolio (2007), as pessoas com alta eficácia não são passivas quanto a metas desafiadoras. Passivas no sentido de esperar que as metas sejam colocadas, e ativas no sentido de que são elas mesmas a criar suas próprias metas, tendo portanto o comportamento de autodesafio de forma eficaz.

O Gráfico 3 demonstra que as lideranças apresentaram a dimensão otimismo com escore alto, portanto trata-se de sujeitos com tendência a minimizar sentimentos desfavoráveis, como os sentimentos de culpa, colocando-se de maneira mais propensa nas situações para aceitarem os sentimentos positivos. Pessoas otimistas tendem a minimizar eventos negativos, favorecendo assim seus resultados no trabalho.

**Gráfico 3:** Resultado do Inventário de Capital Psicológico no Trabalho – ICPT-25

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados obtidos na ficha de identificação do participante.

Segundo Luthans, Youssef e Avolio (2007), as pessoas otimistas levam em consideração as ocorrências positivas em suas vidas, e os acontecimentos indesejáveis são vistos por eles como dentro de suas possibilidades de controle. Consideram esses acontecimentos como um aprendizado, em suas vidas, portanto elementos úteis para o momento em que estejam vivenciando situações em que lhes exigido domínio dos fatos. Os otimistas primam por internalizar os aspectos positivos de sua vida nos três tempos: passado, presente e futuro.

Segundo a mesma ideia dos autores, vale ressaltar que o otimista não é aquele que renega os problemas ou eventos negativos; eles entendem que possuem o domínio de sua vida, e é essa certeza que os faz aprender com as dificuldades e seguir com a ideia de aprendizado.

A terceira dimensão, que apresenta um alto escore, é a Esperança. De acordo com Pacico e Hutz (2016), a esperança surge muito cedo na vida das pessoas, e vai progredindo com seu ciclo vital. Os pais são as pessoas diretamente envolvidas com o sujeito e servem como modelos e colaboradores para esse progresso. É interessante notar esse resultado em empresa caracterizada como familiar.

Luthans, Youssef e Avolio (2007) observam que líderes com forma nessa dimensão são cruciais para o crescimento de uma empresa. Afirmam que a sobrevivência de qualquer organização depende de pessoas com esse aspecto. Na visão dos autores, além de serem bons líderes, eles desempenham também as funções de planejamento, organização e controle.

Por fim, nota-se no Gráfico 3 um resultado médio para a dimensão Resiliência, que, segundo Luthans (2002), diz respeito à capacidade do sujeito para lidar com mudanças, adversidades ou situações de risco. As lideranças desta pesquisa apresentam resultados médios nessa dimensão do seu Capital Psicológico.

Portanto, caracteriza-se o Capital Psicológico desses líderes, de acordo com o ICPT-25, como alta Eficácia, Esperança e Otimismo e média Resiliência.

Vale ressaltar neste trabalho que o Capital Psicológico não é o fator único para o desenvolvimento e prosperidade de uma empresa; no entanto, é ele que embasa todos os processos e a resolução de problemas ou dificuldades que uma empresa possa vir a enfrentar ao longo de sua história.

Nunes (2010) chama atenção para a sinergia que existe entre as dimensões do Capital Psicológico, pois em alguns momentos elas se encontram reforçando uma a outra, como na Tabela 2:

**Tabela 2** – Critérios distintivos e semelhantes das dimensões do Capital Psicológico

Critérios de Análise	Autoeficácia	Esperança	Otimismo	Resiliência
Expectativa de futuro: global			X	
Expectativa de futuro: específica	X	X		
Expectativa de sucesso: agência	X	X		
Expectativa de sucesso: caminhos		X		
Proatividade				X
Perseverança	X			X
Orientação para o sucesso		X		X
Mecanismos flexíveis e realistas			X	X

**Fonte:** Isabel dias Nunes, 2010, p. 6

Analisando os apontamentos de Nunes (2010) e os resultados da pesquisa, é possível ampliar o conhecimento sobre o resultado mediano do público pesquisado. Sendo a resiliência tratada como a capacidade do sujeito para lidar com mudanças, adversidades ou situações de risco, na tabela percebem-se alguns critérios que compõem, mais especificamente, as ações dessas lideranças quanto a proatividade, perseverança, orientação para o sucesso e flexibilidade.

Filion e Lima (2009) descrevem que o mundo dos profissionais da micro, pequena e média empresa é construído, em boa parte, com suas origens embasadas em modelos mentais subjetivos, relativos e personalizados. Os autores

também entendem que cada pessoa pode desenvolver um sistema de representação e forma de expressar, sendo ambas correspondentes aos valores e atividades praticados por ela.

Nesta pesquisa é possível constatar que se trata de um público com alta expectativa quanto ao futuro e ao sucesso; no entanto apresenta expectativas medianas quando se trata de ações mais voltadas para a realidade, como mudanças e adversidades em suas rotinas.

### **4.3 A percepção do Capital Psicológico pelas lideranças**

Nesta seção foram analisados e discutidos os conteúdos coletados nas entrevistas com fundamento em Bardin (1977), que entende a análise de conteúdo como uma técnica utilizada em pesquisa com o objetivo de analisar variáveis de ordem psicológica, sociológica e histórica, entre outras. Aqui entra em cena um mecanismo de dedução embasado em indicadores reconstruídos, considerando-se uma amostra de mensagens particulares dos sujeitos que participaram da pesquisa, portanto uma percepção da liderança das empresas de pequeno porte no segmento de materiais para construção da cidade de Cáceres-MT.

Vale ressaltar que a Liderança Autêntica está relacionada ao profissional que se torna um exemplo positivo para as pessoas e que conquista seguidores. Tal profissional precisa estar em constante desenvolvimento, podendo assim regular e tomar consciência de suas características de liderança. As lideranças pesquisadas neste trabalho apresentam em média 16 anos de exercício e estão embasadas no resultado do ICPT-25, portanto é possível afirmar que apresentam capacidade psicológica positiva.

#### **4.3.1 Os estilos de Liderança**

É importante retomar neste trecho os estilos de lideranças apresentadas neste trabalho: Estratégico, Visionário, Gerenciais e Autêntico.

Foi possível verificar nos entrevistados o estilo estratégico, descrito por Rowe (2008). Trata-se de profissionais atentos ao comportamento ético, com sinergia na

equipe, interessados em utilizar um padrão de pensamento linear/não linear e com adoção de estratégias como apoio para a tomada de decisões:

*Sempre estar prestando atenção no que está acontecendo na empresa, tendo calma e tentando passar para a pessoa o que você aprendeu no serviço, fazer as coisas certas e honestidade (Entrevistado 3).*

*Ser um líder é surra, trabalho e dificuldade. No seu grupo que tem para liderar, cada um tem uma ideia e precisa ser flexível para ser paciente e mudar os pensamentos (Entrevistado 4).*

*Ser um líder é o que sou aqui hoje: atribuir funções sem precisar cobrar. Tudo aqui funciona sem mim, ser líder é formar seguidores. (Entrevistado 5).*

*Buscar recursos todos os dias que adequem para os clientes e empresa respeitando as pessoas. Transparência com o cliente, honestidade e responsabilidade. (Entrevistado 11).*

O líder visionário apresentado por Rowe (2008) refere-se aos líderes que tomam decisões com base em seus valores, conseguem influenciar opiniões e atitudes das pessoas e têm preferência pelo pensamento linear. Nas falas que seguem as definições sobre ser líder são influenciadas pela percepção que os entrevistados têm sobre o seu trabalho e valores:

*É resolver os pepinos da empresa. Tudo sobra para a liderança (Entrevistado 13).*

*Aquele que tem domínio diante da situação e sabe contornar as situações com discernimento e é autônomo (Entrevistado 22).*

Os participantes cujas falas estão transcritas abaixo apresentaram, em sua definição sobre liderança, o perfil dos líderes gerenciais. De acordo com Rowe (2008), trata-se de líderes voltados para o relacionamento com as pessoas e a função que elas exercem. Estão diretamente envolvidos nas tarefas do dia a dia, e suas escolhas estão embasadas no ambiente. Em seu pensamento predomina o modelo linear:

*Liderança é aquela pessoa que resolve os problemas. Por exemplo problemas de funcionário, como alguma intriga, entregas da empresa (Entrevistado 1).*

*Sinceramente não sei. Acredito que seja ter compreensão, lidar com pessoas e ter bom relacionamento entre eu e as pessoas que trabalham comigo (Entrevistado 2).*

*Para mim vejo como aquela pessoa que consegue desenvolver um trabalho em grupo e se sobressai com sucesso. Resolução de problemas e na forma de elogiar alguém (Entrevistado 20).*

A Liderança Autêntica é descrita por Rego (2014) como aquela que influencia pessoas de forma positiva, conseguindo assim seguidores. É um estilo de liderança que deriva da teoria do Capital Psicológico, com fundamento na Psicologia Positiva, Também foi possível encontrar entrevistados que apresentaram essas características em sua conceituação de liderança:

*É aquele que dá o exemplo, assim, preciso que alguém troque a lâmpada, então eu faço para ele ver e despertar isso nele. É como ser mãe, dar bons exemplos, estar sempre motivado, ter assuntos que tenham proveito e repassar conhecimento (Entrevistado 8).*

*Tem que ser o exemplo, primeiro faz para mostrar que é capaz sem ser arrogante, ser humilde, conseguir atrair as pessoas para a equipe e convívio (Entrevistado 10).*

*Exercer capacidade de influenciar e atrair pessoas. Passa a informação de forma que as pessoas entendam e faça o que você pode (Entrevistado 16).*

*Dar inspiração para o funcionário, oposto de chefe. Saber a necessidade do funcionário numa conversa particular para saber os objetivos pessoais e trabalhar melhor com ele (Entrevistado 24).*

Na fala destas lideranças fica evidente seu entendimento quanto aos resultados que poderão ter exercendo um formato de liderança diferenciado. Liderar pelo exemplo vai além do discurso, e está também relacionado ao fazer. Na fala desses entrevistados é possível notar que o discurso não deve ser destoante da prática, e a liderança segue influenciando para ter bons resultados.

Aqui foram apresentados os perfis de lideranças discutidos, e os conteúdos coletados em entrevista foram analisados com a finalidade de corroborar a teoria que embasa este trabalho.

#### **4.3.2 Lideranças de Empresa de Pequeno Porte pelo viés da Autoeficácia**

Os autores Luthans, Youssef e Avolio (2007) entendem que a Autoeficácia em Capital Psicológico é edificada sobre cinco processos cognitivos: simbolização,



reflexão, observação, autorregulação e autorreflexão. São processos importantes para o desenvolvimento e aprendizado dos indivíduos.

É importante aprender com os erros e por meio desses processos atingir as mudanças e o aprendizado. Desse modo, o sujeito avança em termos de desenvolvimento da autoeficácia; portanto são necessárias discussões sobre os fracassos, para que o sujeito avance em autoconsciência, autorregulação e autodesenvolvimento. Em outras palavras, trata-se de ter um tempo para refletir, aprender e melhorar por meio do autoconhecimento. (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007)

Quanto à aplicação da Eficácia no contexto de trabalho, pode-se direcionar o entendimento de uma crença por parte do trabalhador - ele crê em suas capacidades individuais para colocar em funcionamento seus recursos cognitivos e comportamentos e para um trabalho bem sucedido em sua realização (SIQUEIRA; MARTINS; SOUZA, 2014).

Na entrevista com as lideranças foram encontrados alguns conteúdos que direcionam essas discussões sobre a dimensão do Capital Psicológico.

*Tem que ser toda a vida. Todos os dias tento inovar e fazer com que melhore os movimentos (Entrevistado 3).*

*Tem melhorado sim, apesar do humano que sou também sou muito focado buscando centralizar o positivo e esquecer o negativo. Tenho observado a minha influência com as pessoas por ter uma líder que me ajuda muito nisso (Entrevistado 6).*

*100% nunca se conhece, a cada dia aparece uma situação diferente e temos que aprender a lidar com ela. Depende muito da situação, a maioria das vezes preciso saber lidar, se deixar pode transformar em um câncer. Razão e coração, cada situação requer um tipo de posicionamento (Entrevistado 12).*

Observa-se, portanto, que as pessoas estão o tempo todo lidando com o aprendizado. Aqui estão entrevistados mais receptivos às mudanças, e é possível perceber que o entrevistado 6 analisa suas falhas, quando se coloca “*apesar do humano que sou*”. Ele entende que é um modelo - “*observo minha influência com as pessoas*” - e também entende que precisa de um modelo - “*por ter uma líder que me ajuda muito nisso*” - para autorregular-se.

É possível notar a continuidade de desenvolvimento em todos os trechos. As lideranças apresentam em seu discurso conteúdo que aponta o desenvolvimento

como algo contínuo: “*tem que ser toda vida*”, “*a cada dia aparece uma situação diferente e temos que aprender a lidar com ela*” e “*tenho observado a minha influência*”. Todas essas falas apontam para um processamento contínuo, processamento este que lança mão dos processos cognitivos relacionados principalmente aos cinco processos: simbolização, reflexão, observação, autorregulação e autorreflexão.

Nos trechos que seguem, observam-se lideranças que utilizam suas capacidades cognitivas com foco no relacionamento com pessoas. Percebem-se como habilidosos nos relacionamentos, aprendendo, de forma contínua, formas de lidar com as pessoas:

*Tinha algumas pessoas com dificuldades para trabalhar aqui e eu consegui lidar com isso, algumas pessoas foram demitidas e hoje está melhor (Entrevistado 4).*

*Sim. Em todos os setores, no meu dia a dia e tenho que estar curando feridas e buscando entendimento. O funcionário acha que só tem direito e não deveres (Entrevistado 15).*

*Tem. Embora não seja gerente, a liderança minha é um intercâmbio entre os donos e os empregados (Entrevistado 21).*

É característico desse grupo não se deixar abater quando há dificuldade em realizar tarefas. Fica evidente que há capacidade para mobilizar recursos e atender uma demanda, quando se analisam os seguintes conteúdos:

*Conheço todos. Caso aconteça novos analiso e se não tenho informações suficientes busco ajuda, com o contador por exemplo (Entrevistado 1).*

*Conheço todos eles. Quando há necessidade de surgir um novo processo sempre estou junto para desenhá-lo ou busco treinamento para conhecer (Entrevistado 5).*

*Tenho dificuldade com tecnologias. Pretendo implementar recursos dos meus fornecedores, mas tenho dificuldade e preciso de uma pessoa com esta aptidão (Entrevistado 8).*

Aqui todos eles recorrem a terceiros para prover as habilidades que lhes faltam. Utilizam-se de recursos externos para sanar suas dificuldades, o que corrobora a ideia de que existe uma capacidade para mobilizar recursos e ações necessárias para realizarem com êxito o seu trabalho.

A eficácia está diretamente relacionada às oportunidades que o indivíduo tem em suas experiências, pois é com base nessas experiências que o sujeito demonstrará sucesso em sua aprendizagem, por meio da modelagem, ou seja, da aquisição de comportamentos adquiridos pelo sujeito a partir da imitação de modelos, persuasão social e formas de feedback para o bem-estar psicológico e fisiológico (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007). Costa (2008) define a modelagem como a aquisição de comportamentos por meio de imitação a partir de modelos.

*Tento ter uma boa relação e boa comunicação de forma que facilita as coisas para todos (Entrevistado 1).*

*Sim, todos. Faço uma linha de estudo junto com as pessoas envolvidas no sistema (Entrevistado 17).*

*Com as coisas novas é complicado, estou com idade avançada e nem sempre tenho facilidade, principalmente com a tecnologia é complicado se abrir para aprender, mas vou tentando e acertando (Entrevistado 18).*

Na análise desses conteúdos dos entrevistados é possível perceber a importância do aprendizado na rotina de cada um deles. Mesmo acreditando ser “*complicado se abrir para aprender*”, não abandonam a forma de aprendizado contínuo de “*vou tentando e acertando*”. O entrevistado 1 entende que a comunicação facilita o processo de aprendizado, pois para ele a comunicação é uma estratégia para que o aprendizado ocorra. Já o entrevistado 17 entende que a estratégia mais adequada é o estudo dos processos junto aos envolvidos em sua implantação ou implementação.

#### **4.3.3 Lideranças de Empresa de Pequeno Porte pelo viés da Esperança**

A Esperança é comumente confundida com um pensamento ou ato ilusório, uma atitude positiva sem fundamento. Neste trabalho toma-se a esperança como um estado emocional positivo que se baseia em uma energia pessoal direcionada a um objetivo e um planejamento pessoal para atingir metas. Esses processos envolvem um estado cognitivo, em que o indivíduo utiliza suas capacidades para estabelecer metas e expectativas realistas, desafiadoras, que serão alcançadas por meio de um

autodirecionamento desafiador e determinado. Trata-se de uma energia que trará para o sujeito um controle interno (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).

Na fala dos entrevistados, percebem-se os pensamentos que regem cada um deles, bem como sua estratégia para atingir os objetivos pessoais:

*Espero algo positivo e tenho bastante perspectiva de que amanhã vai ser melhor (Entrevistado 4).*

*Acredito que sim, prefiro ver a bondade. Sim, vai dar certo, nem que seja para os lados ou para frente. Gosto de fazer o que eu faço e quero ser reconhecida (Entrevistado 12).*

*Sim. A gente vai amadurecendo. Na minha idade tenho esperança e se não tiver acabo me perdendo. Sempre falo para minha esposa que um dia estamos em alta e outro em baixa e nesse dia tem que apegar com Deus (Entrevistado 21).*

O entrevistado 4 inicia sua fala apresentando sua esperança para um futuro melhor do que sua situação atual. Já o entrevistado 12 tem como estratégia o foco em pensamentos positivos, e o entrevistado 21 aposta na maturidade e no entendimento de que existem dias de baixa e dias de alta. Assim, fica demonstrada a presença dos componentes cognitivos para consecução de objetivos pessoais.

*Eu acredito que seja bem sucedido no meu trabalho porque cumpro as tarefas e minhas obrigações certinho, não tem como dar errado (Entrevistado 14).*

*Acredito que todos que estejam em qualquer setor têm que acreditar que sim. Eu acho que sim. Não sei fazer outra coisa a não ser isso (Entrevistado 15).*

*Sim. Porque acredito no futuro (Entrevistado 27).*

Esses depoimentos ilustram a condição da crença, dos pensamentos ou cognições que direcionam os entrevistados a manterem suas estratégias para alcançar objetivos pessoais.

As metas pessoais apresentam um papel fundamental para embasar o pensamento esperançoso, assim como os objetivos. Ao mesmo tempo em que ocorrem os progressos em direção a ambos, os conteúdos são esquecidos enquanto o sujeito constrói uma base sólida para conquistar os desafios que se colocam diante do seu objetivo de sucesso em uma determinada tarefa (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).

#### 4.3.4 Lideranças de Empresa de Pequeno Porte pelo viés do Otimismo

O otimismo tem como ponto central a crença de que os eventos que acontecerão com o indivíduo serão positivos. De acordo com Luthans, Youssef e Avolio (2007), o otimismo aproxima-se da esperança, quanto ao intuito de ser associado a resultados positivos e desejados pelo sujeito.

É fato que o otimismo é uma característica importante para as lideranças, no entanto é preciso atenção quanto às consequências na tomada de decisões.

*Tenho buscado mais experiência e melhorar muito. A gente trabalha com os clientes e busca mudança junto com tudo que aparece de novo no mercado. Teve mudanças na infraestrutura, mais investimento em tecnologia e assim acabamos tendo mais praticidade (Entrevistado 4).*

*Sim. Tenho atravessado as crises e toda pessoa bem sucedida trabalha 14 horas por dia na vida (Entrevistado 8).*

A análise dos conteúdos acima aponta indivíduos com crenças positivas em relação ao futuro, e é nítida a crença de que os eventos futuros serão positivos.

*A gente precisa sempre estar animado e ter esperança, sem isso acho bem difícil. Tento me adequar ao momento fazendo cortes de gastos (Entrevistado 1).*

*Procuro honrar com os compromissos para estar bem, no mercado tem que estar em dia com as contas. Isso me deixa estimulado a trabalhar para conseguir isso (Entrevistado 23)*

*Sim, a gente quer sempre crescer e está sempre procurando novos conhecimentos, fazer novos cursos (Entrevistado 18).*

As verbalizações dos entrevistados apresentam crenças otimistas com necessidades realistas, como a necessidade de adequação, de manter as questões financeiras da empresa em ordem e de realizar cursos para desenvolvimento profissional. Ambos fazem conexões dos pensamentos otimistas com situações que podem apresentar desfechos negativos, caso não sejam atendidas pelos resultados da empresa.

*Espero que eu continue nesse pique e a perspectiva é que eu conduza bem a empresa e contribua com a sociedade (Entrevistado 10).*

*Sim, as melhores possíveis e vejo envolvimento neste primeiro ano de empresa (Entrevistado 17).*

Este grupo de entrevistados apresenta características otimistas, no entanto não trazem em seus discursos elementos de situações em que se podem alcançar resultados negativos. É interessante que também não apresentam estratégias mais concretas para o embasamento dos discursos.

O otimismo pode ser motivador quando se trata de alcançar um objetivo em longo prazo, e atualmente as organizações apresentam grande necessidade de empregados que resistam às suas carreiras e que se sintam responsáveis por elas. É muito importante que o funcionário tenha capacidade para trabalhar de forma independente, o que acaba contribuindo para que as empresas alcancem resultados importantes. Isso porque os otimistas têm como interesse pessoal acolher o desafio e desfrutar do crédito por suas realizações (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007)

No caso dos entrevistados, o que se pode notar é que o otimismo é um componente importante para o que os gerentes / proprietários alcancem suas metas com as estratégias de sobrevivência da empresa. É importante para eles que não se enquadrem no grupo de otimistas que apresentam dificuldade para estar atentos quanto às consequências em relação à tomada de decisões.

#### **4.3.5 Lideranças de Empresa de Pequeno Porte pelo viés da Resiliência**

A resiliência pode ser entendida como uma competência humana que se apoia em uma experiência subjetiva envolvendo a sensibilidade e a valorização por parte dos indivíduos (BARLACH, 2005)

Para Luthans (2002), está relacionada à capacidade do indivíduo para ter sucesso em sua vida e lidar com as mudanças, adversidades ou situações de risco.

Não deve ser confinada a uma descrição passiva em seus conceitos. Pode ser expandida para incluir o crescimento pessoal e condições para lidar com as adversidades e contratemplos. As pessoas resilientes utilizam as dificuldades para irem além e para alcançar seus objetivos. É como se fosse o gatilho para que possam ultrapassar suas dificuldades em relação a uma tarefa. Cabe também, nesta

discussão, observar o fato de que a resiliência é o conteúdo que ajuda a dar significado à vida quanto a metas e prioridades, o que está diretamente relacionado a questões de satisfação no trabalho e comprometimento com a empresa (LUTHANS; YUSSELF; AVOLIO, 2007)

As falas dos entrevistados 3, 6, 16, 17, 25 e 30 reforçam a ideia de que a resiliência está relacionada à capacidade do indivíduo para ter sucesso e lidar com as mudanças de forma motivada:

*Precisa nunca desistir e tem que ser "pau para toda obra", não pode se abater porque você é o líder e não pode baixar a cabeça e tentar enfrentar da melhor maneira possível (Entrevistado 3).*

*Prefiro que ela apareça e com a dificuldade me sinto mais seguro e confiante, porque é da dificuldade que vivemos. (Entrevistado 6).*

*Prefiro enfrentar para amadurecimento e crescimento (Entrevistado 16).*

*Na dificuldade encontramos melhorias, por este lado as dificuldades são bem vindas (Entrevistado 17).*

*As dificuldades fazem a gente crescer e ficar mais forte (Entrevistado 25).*

*As dificuldades fortalecem a gente e fazem a gente crescer profissionalmente (Entrevistado 30).*

No grupo acima, nota-se a resiliência como algo que traz um avanço, uma necessidade de ir adiante. O crescimento é pontuado nas falas dos entrevistados 17, 25 e 30. Os demais pontuam a resiliência como aquela que devolve aspectos positivos para si, característica relacionada ao desenvolvimento pessoal:

*Tenho bastante resistência e tenho que ter. Venho todos os dias ao trabalho e tem que vir, sempre lutei para trabalhar (Entrevistado 4).*

*Tudo trabalha em função de meta, não tenho cobranças nesse sentido, corro atrás e lido muito bem com os ocorridos (Entrevistado 5).*

*Prefiro enfrentar, tenho que acatar, assumir e resolver, criar alternativas (Entrevistado 22).*

*Prefiro enfrentá-las porque a dificuldade é um problema a ser resolvido. Precisa ter uma solução para não criar outro problema (Entrevistado 24).*

Neste bloco observa-se a resiliência como um processo de resultados: objetivo, na fala dos entrevistados 4; meta, na fala do entrevistado 5; e, enfrentamento das adversidades, nas falas dos entrevistados 22 e 24.

No grupo seguinte, os entrevistados apontam a resiliência como um aspecto relacionado ao aprendizado:

*Com o tempo aprendemos bastante, gostava de impor as minhas ideias, hoje gosto de ouvir e se a ideia for interessante abraço. Não tenho tempo para ouvir coisas bobas (Entrevistado 8).*

*A dificuldade vem como um ensino, para você se lapidar e buscar recurso (Entrevistado 11).*

Na verbalização de ambos nota-se a ideia de experiência subjetiva, em que há o aprendizado com as adversidades enfrentadas no percurso de vida. A mudança de atitude, bem como o relato de lapidação e busca de novos recursos, pontua a capacidade de resiliência em busca do sucesso em suas vidas.

Foi constatado, no público pesquisado, grau mediano quando se trata de lidar com as dificuldades como forma de ir além, para as pessoas alcançarem seus objetivos. Nesse público ainda não é nítida a percepção da dificuldade como um gatilho para ir além em seus negócios.

#### **4.4 Lideranças de Empresas de Pequeno e Grande Porte pelo ICPT-25.**

Na pesquisa de Santos (2016), oito trabalhadores em cargo de liderança de uma indústria siderúrgica considerada de Grande Porte, de acordo com os parâmetros do SEBRAE (2013), responderam ao ICPT-25.

Os trabalhadores tinham em média 36 anos, todos eles com formação no ensino superior. A liderança exercida está em nível de supervisão, e o tempo de exercício na função está entre um e três anos, exceto um entrevistado, que apresentou 9 anos de experiência. Dois dos entrevistados foram admitidos na empresa em cargo de liderança, e os demais tornaram-se líderes no decorrer de suas carreiras.

Santos (2016) constatou que os trabalhadores da empresa de metalurgia apresentaram escore alto para as dimensões eficácia, esperança e otimismo. O



resultado mostra que essas lideranças possivelmente acreditam que estão aptas para:

- Resolver as mais diversas situações.
- Acreditar que as situações podem ser resolvidas.
- Interpretar e agregar conhecimento em situações diversas.

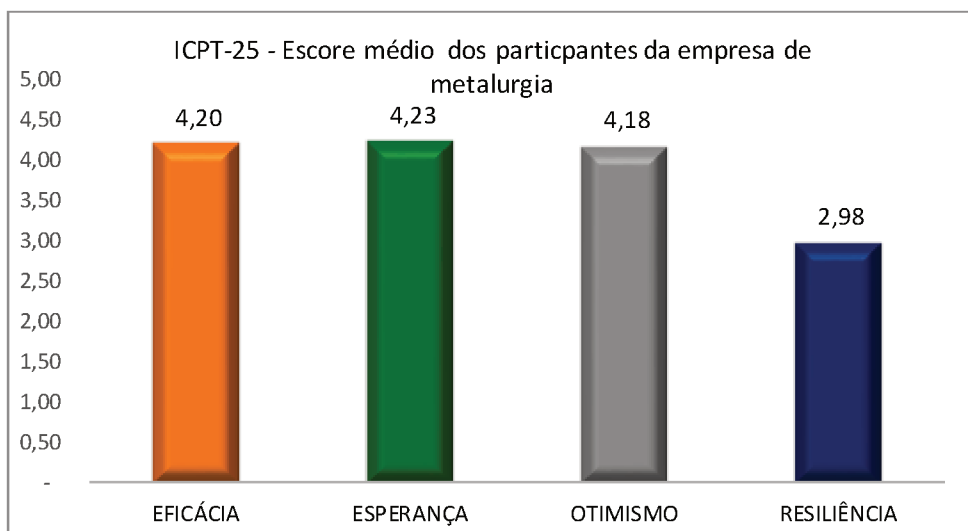
Já em resiliência apresentaram escore baixo. Assim, pode ser apontado como característica desse público que, embora entenda ter a capacidade de resolver, acreditar na resolução e interpretar as situações, não entende que têm capacidade para enfrentar as situações e se restabelecer.

Na pesquisa com os trabalhadores da Empresa de Pequeno Porte, esta última dimensão apresenta escore médio, ou seja, esse público entende que resolve, acredita na resolução, interpreta as situações e pode se restabelecer de uma forma mediana.

Na Empresa de Pequeno Porte, 53%, em que além líderes eram donos do negócio, a faixa etária predominante dos pesquisados estava entre 40 e 60 anos, e a escolaridade predominante era o ensino médio.

É interessante notar que em ambas as pesquisas os resultados ficam próximos, quando se analisa em que escores as lideranças dos dois tipos de empresas são comparados. Vejam-se os gráficos da pesquisa de Santos (2016) e os desta pesquisa.

**Gráfico 4:** Resultado do ICPT-25, de acordo com o escore médio dos trabalhadores líderes da empresa de siderurgia que exercem cargo de liderança e que participaram da pesquisa



Fonte: Santos (2016, p. 48)

O que acontece neste gráfico pode ser também notado no Gráfico 5; no entanto, quando se trata da dimensão Resiliência, o escore apresentado pelos líderes da Empresas de Pequeno Porte está mais elevado do que o escore dos líderes da Empresa de Grande Porte.

No Gráfico 4 percebe-se a Resiliência no escore baixo, e no Gráfico 5, o escore na classificação média; portanto, pode-se entender que as lideranças das empresas de Pequeno Porte apresentaram maior Resiliência que as lideranças de Grande Porte, na escala de medida do ICPT-25.

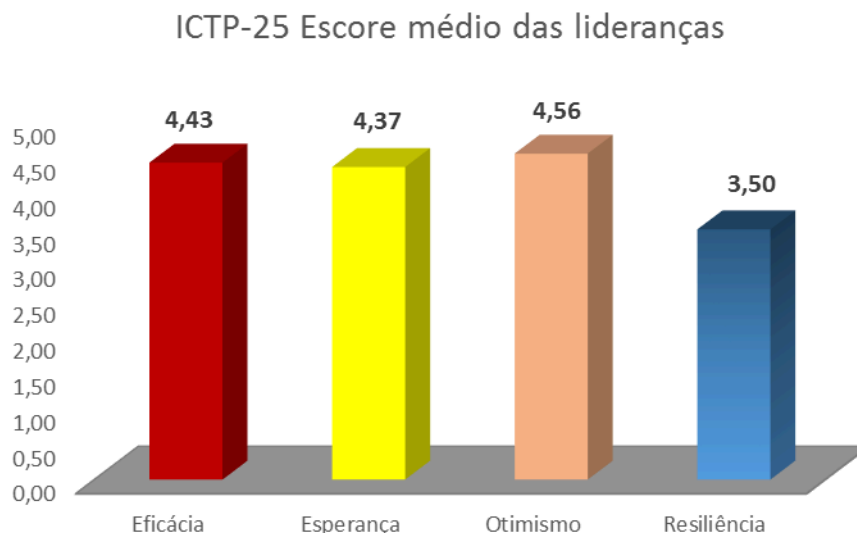
A resiliência, segundo Luthans (2002), diz respeito ao sucesso decorrente das estratégias do sujeito para lidar com as mudanças, adversidades ou riscos. Quando se analisa o perfil das lideranças das empresas de Pequeno Porte, pode-se entender que esse público apresenta um limiar acima quando se fala das mudanças e quanto a correr riscos e lidar com as adversidades. É o que se pode notar na fala dos entrevistados:

*Muito difícil achar que não vai ter dificuldade, sem ela não teria como correr atrás, tem que ter dificuldade mas dentro dos parâmetros normais para a empresa (Entrevistado 29).*

*As dificuldades fortalecem a gente e fazem a gente crescer profissionalmente (Entrevistado 30).*

Abaixo, o Gráfico 5, com os resultados da pesquisa realizada junto aos profissionais participantes da pesquisa com Empresas de Pequeno Porte:

**Gráfico 5:** Resultado do ICPT-25, de acordo com escore médio dos trabalhadores líderes das empresas de pequeno porte no segmento de material de construção



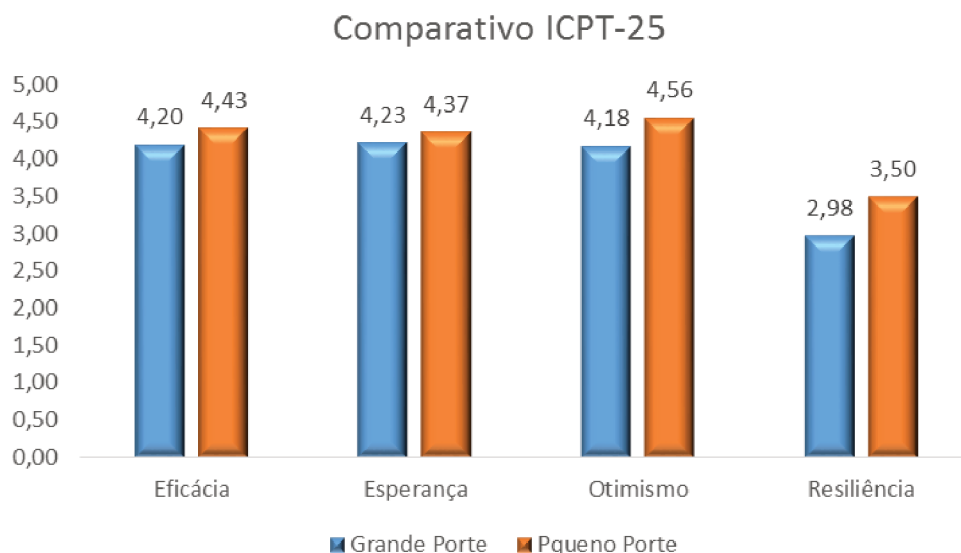
**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados obtidos na ficha de identificação do participante

Neste gráfico é possível identificar a característica que diferencia este público estudado quanto à resiliência. É perceptível, no protocolo ICTP-25, que o público apresenta maior escore quando se analisa a dimensão resiliência, e percebe-se que os demais escores ficam próximos.

A junção dos resultados de ambos os gráficos está demonstrada no Gráfico 6. É importante destacar que as lideranças entrevistadas na empresa de Grande Porte pertenciam ao nível de supervisor e que a amostra foi composta por 8 participantes. Já a maioria das lideranças das empresas de Pequeno Porte estava em nível de proprietário do negócio. Tal aspecto pode ter influenciado significativamente os resultados da pesquisa.

No Quadro 6, a Resiliência aparece como o constructo com menor nota apurada em ambas as pesquisas, pode-se entender que tanto em empresas de grande porte quanto de pequeno porte a Resiliência é um fator compreendido como inferior aos demais.

**Gráfico 6:** Comparativo dos escores do ICTP-25, aplicado em lideranças de Empresas de Pequeno Porte e de Grande Porte



**Fonte:** Produzido pela autora.

De acordo com Filion e Lima (2009), na pequena e média empresa a construção dos sistemas e processos está embasada nos modelos mentais, que são subjetivos, relativos e personalizados. Isso parece bem próximo da ideia “aprender fazendo”, que pode ser percebida no discurso dos entrevistados:

*Tem melhorado sim devido ao meu modo de agir e comportar perante a dificuldade com os colaboradores. Percebo a diferença na pessoa que sou, ajo sempre com o coração e a razão (Entrevistado 6).*

*A gente vai passando para o filho e outros. Ao passar dos anos a gente vai aprendendo com a forma de liderança. Não faço cursos, aprendo na lida (Entrevistado 2).*

Em ambas as pesquisas foram realizadas entrevistas com as lideranças, além da aplicação do ICPT-25. Santos (2016) apresenta em sua pesquisa algumas categorias que foram comparadas, no Quadro 8, às categorias encontradas na pesquisa com as lideranças das empresas de Pequeno Porte:

**Quadro 8:** Categorias conforme as respostas das lideranças pesquisadas

<b>Pesquisa com lideranças de empresa de Grande Porte (Santos, 2016)</b>	<b>Pesquisa com lideranças de empresa de Pequeno Porte</b>
Liderando pelo exemplo e pela referência.	Liderar pelo destaque, estar à frente para resolver os problemas.
Organização e sistematização de processos como aspiração de autoeficácia no trabalho.	Comunicação, estar presente e saber fazer são pontos principais para a autoeficácia no trabalho.
<i>Feedback</i> como validação do sentimento de esperança no trabalho.	Ação do líder como principal fonte de melhorias nos resultados da empresa.
Otimistas em relação ao alto desempenho, pessimistas em relação ao cenário econômico.	Pensamentos otimistas favorecem a resolução de problemas e expectativa de mudanças em relação ao cenário atual.
Resiliência – uma característica necessária à posição de liderança.	A resiliência está presente na atitude – não ser resiliente significa fechar o negócio.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

No Quadro 8 quadro ficam evidentes as diferenças quanto às formas de pensamento e comportamento demonstrados pelos respondentes da entrevista. São formas diferenciadas de pensar que refletem também a forma de lidar com os problemas ou situações adversas. Aqui fica evidente a diferenciação do Capital Psicológico detectado nas pessoas que participaram da pesquisa de Santos (2016) e da pesquisa atual.

É interessante notar os comentários quanto à resiliência. Na empresa de grande porte ela é vista como uma característica, já nas empresas de pequeno porte ela é vista como atitude. Tal diferença certamente pode ser apresentada devido ao posicionamento das lideranças em ambas as pesquisas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta a característica do Capital Psicológico dos líderes das Empresas de Pequeno Porte no segmento de materiais para construção, ponto importante para discussões e estratégias para desenvolvimento de ações direcionadas ao público da pesquisa.

As condições de trabalho atuais exigem contexto diferenciado para as relações de trabalho que ofereçam resultados positivos para a empresa. Assim, este estudo proporciona um formato diferenciado de análise de contexto para realização de estratégias de mercado e gestão de pessoal.

As Empresas de Pequeno Porte têm enfrentado adversidades oriundas das políticas do País, que ainda não tem um modelo adequado para elas. As linhas de crédito não favorecem, porque o país passa por uma crise política que influencia diretamente o contexto econômico. Essa foi a grande queixa do público entrevistado.

Uma característica da empresa de Pequeno Porte é que o aprendizado se dá pelas experiências nas condições de erros e acertos por parte dos seus dirigentes. O líder é uma figura que demonstra em sua atitude o que se deve fazer, não há recursos para implantar ferramentas modernas para a sua gestão, o que não significa que a gestão seja ineficiente e sim que tenha um modelo próprio e característico da organização.

Diante de um cenário com tantas adversidades, foi possível discutir as questões do Capital Psicológico. Também fica evidente a importância da realização de um estudo como este em tempos como este, e a teoria vem discutir aspectos positivos da formação humana com dimensões que vão tratar justamente de questões relacionadas aos resultados das lideranças.

A pesquisa abrange um grupo específico, e atualmente não se pode contar com uma vasta produção sobre o assunto, o que reforça novamente a importância deste estudo para esse público. Quanto mais se observa e se estuda um grupo, mais informações são levantadas, para favorecer o seu amadurecimento, utilizando-se ferramentas que tragam resultados positivos para a classe.

Os resultados apontam para as dimensões do Capital Psicológico desse grupo, classificado como score alto em Eficácia, Esperança e Otimismo. Essas informações apontam para pessoas que não são passivas quanto a metas desafiadoras. Não apresentam tendência a minimizar sentimentos negativos, como

os sentimentos de culpa, e optam pelos sentimentos positivos. São pessoas com capacidade para lidar com mudanças, adversidades ou situações de risco, por exemplo, o momento atual de crise econômica.

Quanto à dimensão Resiliência, ou seja, conteúdo para mobilizar recursos cognitivos com uma crença positiva que estimula um sentimento de capacidade para realizar tarefas e enfrentar desafios, o grupo apresentou um escore médio. Quando comparado ao estudo realizado em uma empresa de Grande Porte, constatou-se que esse resultado ficou um nível acima do resultado lá encontrado.

O Inventário de Capital Psicológico no Trabalho é uma ferramenta criada a partir de estudos realizados com um público diferente do público avaliado neste estudo. O interessante é que se encontrou resistência por parte dos participantes Gerente/Proprietário das empresas. Isso porque eles entenderam que as questões não faziam parte da realidade de sua rotina, principalmente quanto a processos de rescisão de contrato de trabalho, pois, como donos de seu próprio negócio, não seriam demitidos pela empresa, a menos que ela entrasse em um processo de recessão, o que é um fato diferente da situação que o inventário analisava.

O Capital Psicológico vem para a proposta de pesquisa como construído por meio dos processos cognitivos atuantes na rotina dos profissionais que se desenvolvem diariamente na relação com o outro. Fala-se de forma mais direta sobre a resolução de problemas e adversidades, e não se perde a essência da psicologia positiva, que busca tratar, não somente das patologias, mas também das potencialidades do sujeito em questão.

É possível entender que as características do Capital Psicológico dos líderes que trabalham nas organizações de Pequeno Porte, no segmento de materiais para construção da cidade de Cáceres-MT, são: alta eficácia, esperança e otimismo e média resiliência. Portanto, apresentam alta perspectivas quanto ao futuro, com média expectativa quando se trata de lidar com os problemas e adversidades de sua rotina.

Quando comparado com a empresa de Pequeno Porte com a empresa de Grande Porte, o que se percebe é que existe certa similaridade quando se fala da classificação dos constructos, mesmo estando as lideranças em ambas as empresas em posições diferentes, na primeira muitas vezes como proprietário e na segunda como empregado em nível de supervisão.

No percurso deste trabalho houve o questionamento quanto à eficiência da ferramenta para caracterizar o Capital Psicológico em empresas de Pequeno Porte, pois em uma empresa neste formato o proprietário não seria demitido, isto implicaria a falência do seu negócio, assim como outras questões referentes à resolução de problemas e enfrentamento.

Por fim, aparentemente há uma necessidade de pesquisas relacionadas à eficácia do instrumento em relação às empresas de Pequeno Porte, bem como adequação à cultura organizacional praticada nas diferentes regiões, considerando assim a posição da liderança tanto no segmento de Grande e Pequeno Porte.



## REFERÊNCIAS

ADRIANO, Bruna Manuela; GODOI, Christiane K. **Análise Crítico Comparativo das Abordagens de liderança**: proposta de um quadro sintético-comparativo. Rio de Janeiro/RJ: XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014

AMORIM, Maria Cristina S.; PERES, Regina Helena M. Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. In **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 221 – 243, jan/abr 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p221>. Acesso em: 11/01/2016.

BANDURA, Albert; AZZI, Roberta G.; POLIDORO, Soely. **Teoria Social Cognitiva – Conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno Porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 3, p. 31-42, julho/setembro 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa-Portugal: Edições 70 Ltda., 1977.

BARLACH, Lisete. **O que é Resiliência Humana?** Uma contribuição para construção do conceito. 2005. 108 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) Universidade de São Paulo.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: a administração do sentido. In: **Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV**, São Paulo, Brasil, 1994. Disponível em: [bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38274/36989](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38274/36989). Acesso em: 04/09/2015.

BISINOTO. Leila S. J. **Atitudes sociolinguísticas**: efeitos do processo migratório. 1. ed. Campinas: Pontes Editores, 2007.

BRASIL, Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 03/01/2017.

CÁCERES, Governo Municipal de. **Superintendente do Sebrae destaca a importância da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa para Cáceres**. Publicado em 28/08/2009. Disponível em: <http://www.caceres.mt.gov.br/Noticia/122/superintendente-do-sebrae-destaca-a-importancia-da-lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa-para-caceres#.V1DRFvkrKUK>. Acesso em: 25/05/2016.

CARLOMAGNO, Livia L. L. Psicologia Positiva aplicada às organizações. In SEIBEL, B. L.; POLETTO, M.; KOLLER, S. H. (Orgs.). **Psicologia positiva**: teoria, pesquisa e intervenção. Curitiba: Juruá, 2016.

CHAVES, Otávio. R.; ARRUDA, Elmar F. **História e Memória Cáceres**. Cáceres/MT: Editora UNEMAT, 2011.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

COSTA, Anna Edith B. da. Modelação. In BANDURA, Albert; AZZI, Roberta G.; POLIDORO, Soely. **Teoria Social Cognitiva – Conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FERREIRA, João Carlos Vicente. **Mato Grosso e Seus Municípios**. Cuiabá: Secretaria de Estado da Cultura, 1997.

FILION, Louis J.; LIMA, Edmilson. As representações empreendedoras: um tema essencial, mas ainda negligenciado. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v. 14, n. 2 p. 89 – 107 Abr./Jun. 2009.

FILION, Louis J.; LIMA, Edmilson. As representações empreendedoras: importantes temas para avançar em seu estudos. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v15, n.2, p.32 - 52, Abr./Jun. 2010.

FONSECA, Jairo S. da; MARTINS, Gilberto de A. **Curso de Estatística**, 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1996

GOMES, Antônio Rui; CRUZ, José. Abordagem Carismática e Transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. **Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal**. Psicologia USP, vol. 18, núm. 3, p. 143-161 Instituto de Psicologia São Paulo, Brasil, julho/setembro, 2007.

GOMES, Romeu; DESLANDES, Suely Ferreira; MINAYO, Maria Cecília de Sousa (Org.). **Pesquisa Social – teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

IBGE - (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) **Índice de desenvolvimento humano municipal**. Disponível em: <http://cod.ibge.gov.br/1150>. Acesso em: 16/05/2016.

LATOSKI, A.; MELLO, C. M.; NOGUEIRA, E. E. S. Abordagem fenomenológica sobre liderança: um estudo nas agências de uma instituição financeira localizada no interior de São Paulo e Minas Gerais. In Revista **Perspectivas Contemporâneas**, vol. 9, n. 1, p. 22-42, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1329/575>. Acesso em 13/08/2015.

LUTHANS, Fred. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organization Behavior**; v. 23, n. 1; p. 695 – 706, 2002.

LUTHANS, Fred; LUTHANS, K. W.; LUTHANS, B. C. Positive psychological capital: Beyond human and social capital. **Business Horizons**, Volume 47, Edição 1, p. 45 – 55, 2004.

LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn M.; e AVOLIO, Bruce J. **PSYCHOLOGICAL CAPITAL Developing the Human Competitive Edg**. New York: Oxford University Express, 2007.

LUTHANS, Fred; AVOLIO, Bruce J; AVEY, James B.; e NORMAN, Steven M. **Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction**. University of Nebraska: Leadership Institute Faculty Publications, 2007.

**PSYCHOLOGICAL CAPITAL Developing the Human Competitive Edg**. New York: Oxford University Express, 2007.

MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARUJO, Helena A. *et alii*. Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. **Comportamento organizacional e gestão**, 2007, vol. 13, N.º 1, 115-136. Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/147>. Acesso em: 17/09/2016.

MENDES, N. F. **Memória Cacerense**. Cuiabá-MT: Carlini & Caniato, 1998.

NETO, Antonio C.; TAUNURE, Betania; SANTOS, Carolina M. M.; e LIMA, Gustavo S. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v.14, nº 32, p. 35 - 49, abril, 2012

NUNES, Isabel Dias. **O papel moderador do Capital Psicológico na relação entre Clima Psicológico e o Bem-estar Subjetivo**. 2010. 49 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Emoções) Instituto Universitário de Lisboa.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2010.

PACICO, Juliana C., HUTZ, Claudio S. Esperança: Como ela surge e qual é o seu impacto? In SEIBEL, Bruna Larissa (Org.). **Psicologia positiva: teoria, pesquisa e intervenção**. Curitiba: Juruá, 2016.

PAJARES, Frank, OLAZ, Fabian. Teoria Social Cognitiva e autoeficácia: uma visão geral. In: BANDURA, Albert; IZZI, Roberta Gurgel; POLYDORO (Org.). **Teoria social cognitiva: Conceitos básicos**, Porto Alegre: Artmed, 2008.

PUGLISI, Maria Laura, FRANCO, Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

REGO, Paulo Jorge Ribeiro do. **Liderança autêntica e comprometimento organizacional**: o papel mediador do capital psicológico positivo. 2014. 53 f. Dissertação (Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos) Universidade de Lisboa.

RODRIGUES, Marilsa de Sá *et alii*. Habilidades interpessoais nas competências gerenciais e de liderança. In DEL PRETTE, Zilda A. P.; SOARES, Adriana Benevides; PEREIRA-GRUIZZO, Camila de Sousa; WAGNER, Marcia Fortes; LEME, Vanessa Barbosa Romera (Orgs.). **Habilidades sociais**: diálogos e intercâmbios sobre pesquisa e prática. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2015.

RODRIGUES, Gabriel M. **Educação superior**: tecnologia, educação e criatividade. Brasília: ABMES Editora, 2016.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de empresas – RAE**, v 42, n. 1, p.7-18, 2002.

SANTOS, Angelo Correa dos. **Capital Psicológico**: um estudo com líderes de organizações de grande porte. 2016. 81 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional) Universidade de Taubaté.

SEBRAE, **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**.

Disponível em:

[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em:17/09/2016

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil Manto Grosso** – mercado & negócios 2016 – Região de Cáceres. Revista Publicada pela Gerência de Inteligência Estratégica do Sebrae/MT, 2016.

SELIGMAN, M. Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In SNYDER, R. and LOPEZ, S. J. **Handbook of positive psychology**. New York: Oxford University Press, 2002.

SEIBEL, B. L.; POLETTO, M.; KOLLER, S. H. (Orgs.). **Psicologia positiva**: teoria, pesquisa e intervenção. Curitiba: Juruá, 2016.

SCHEIER, Michel. F.; CAVER, Charles. S. On the power of positive thinking: the benefits of being optimistic. **Current Directions in Psychological Science**, Chicago, n. 2, p. 26-30, 1993.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. (Org.), MARTINS, Maria do C. F. e SOUZA, Warton da S. **Novas medidas do comportamento organizacional** - ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, Jan./Mar, 2004.

# APENDICE A – FICHA DE DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE

Nome (apenas as iniciais).....

Idade: .....

Sexo:.....

Escolaridade: .....

Tempo de empresa (em anos): .....

Tempo na função de líder (em anos): .....

Tempo total de experiência em liderança:.....

Nível hierárquico:

Gerencial

Coordenação

Supervisão

Titulo do cargo: .....

Funções/Cargo exercidos antes de assumir cargo de liderança:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Outras Informações: .....

.....  
.....  
.....  
.....

**ANEXO A – COMPROVANTE DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA****COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** CAPITAL PSICOLÓGICO: Um estudo com líderes de organizações da cidade de Cáceres-MT

**Pesquisador:** ANA PAULA FERNANDES GOMES

**Versão:** 1

**CAAE:** 63528216.5.0000.5501

**Instituição Proponente:** Universidade de Taubaté

**DADOS DO COMPROVANTE**

**Número do Comprovante:** 000717/2017

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

Informamos que o projeto CAPITAL PSICOLÓGICO: Um estudo com líderes de organizações da cidade de Cáceres-MT que tem como pesquisador responsável ANA PAULA FERNANDES GOMES, foi recebido para análise ética no CEP UNITAU - Universidade de Taubaté em 06/01/2017 às 09:06.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210  
Bairro: Centro CEP: 12.020-040  
UF: SP Município: TAUBATE  
Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br

## **ANEXO B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

- 1 – O que é ser um líder, em sua opinião? Dê exemplos
- 2 – Como você avalia seu grau resistência frente às adversidades/pressões do dia a dia?
- 3 - Você prefere enfrentar as dificuldades independentemente da circunstância ou prefere que elas não apareçam?
- 4 – Você acredita que sua gestão como líder tem melhorado as atividades do seu departamento? De que forma?
- 5 – Você acredita que pode ser bem sucedido no trabalho? Por quê?
- 6 – As situações mais difíceis do dia a dia deixam você preocupado e pensativo, ou mais estimulado para solucioná-las?
- 7 – Você tem perspectivas positivas no seu trabalho, em relação a seu desempenho?
- 8 – Sua atuação como líder tem facilitado e melhorado os processos do seu departamento? Dê exemplos
- 9 – Você conhece todos os processos de sua atividade? Se aparecerem novos procedimentos, você consegue lidar com eles e dominá-los?
- 10– Comente alguns aspectos que ainda não foram abordados na entrevista.



**ANEXO C - INVENTÁRIO DE CAPITAL PSICOLÓGICO NO TRABALHO - ICPT 25**

Indique, nas frases abaixo, quanto você **concorda** ou **discorda** delas. Use a pontuação e as afirmações abaixo, para enumerar sua resposta.

**1- Discordo totalmente**

**2- Discordo**

**3- Nem concordo e nem discordo**

**4- Concordo**

**5- Concordo totalmente**

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

## **ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional**

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sra. Ana Paula Fernandes Gomes, aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sob orientação e supervisão da Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que a participação dessa organização será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-la no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Informamos ainda que, pela natureza da pesquisa, a participação não acarretará quaisquer danos à organização. A seguir, informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

**TEMA DA PESQUISA:** CAPITAL PSICOLÓGICO: um estudo com líderes de organizações de pequeno porte da cidade de Cáceres-MT.

**OBJETIVO:** Caracterizar o capital psicológico dos líderes que trabalham nas organizações de pequeno porte da cidade de Cáceres-MT.

**PROCEDIMENTO:** Entrevista semiestruturada e aplicação do inventário de Capital Psicológico no Trabalho – ICPT25. Apresentar, interpretar e discutir os conceitos da teoria capital psicológico: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência, com base no inventario de Capital Psicológico no Trabalho - ICPT 25.

**SUA PARTICIPAÇÃO:** Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para julho/2017, uma dissertação contendo todos os dados e conclusões estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *on line* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos.

Cáceres, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

**Profa. Orientadora** Marilsa de Sá Rodrigues    **Aluna:** Ana Paula Fernandes Gomes  
**e-mail:** marilsarodrigues@outlook.com    **e-mail:** anapaulafgomes@hotmail.com

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu

---

\_\_\_\_\_, portador da Cédula de Identidade nº \_\_\_\_\_, autorizo a aplicação desta pesquisa nesta organização.

Cáceres, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

Assinatura

**ANEXO E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO PARTICIPANTE****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do Participante**

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sra. **Ana Paula Fernandes Gomes**, aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado orientada e supervisionada pela Professora Doutora Marilsa de Sá Rodrigues.

Segundo os princípios éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa. A entrevista será gravada em aparelho MP3, para que nenhum dado seja perdido, e essa gravação será apagada após a coleta dos dados. Afirmamos que não constarão seu nome ou qualquer dado que possa identificá-lo no relatório final, ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Sua participação não acarretará quaisquer danos a sua pessoa.

A seguir, as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que você desejar poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno-pesquisador ou pela professora responsável.

**Pesquisador Orientador:** Marilsa de Sá Rodrigues

**e-mail:** marilsarodrigues@outlook.com

**Pesquisador Participante:** Ana Paula Fernandes Gomes

**e-mail:** anapaulafgomes@hotmail.com

**Tema da Pesquisa:** Capital Psicológico: um estudo com líderes de organizações de pequeno porte da cidade de Cáceres-MT.

**Objetivo:** Caracterizar o capital psicológico dos líderes que trabalham nas organizações de pequeno porte da cidade de Cáceres-MT.

**Procedimento:** Entrevista semiestruturada e inventário de Capital Psicológico no Trabalho – ICPT -25.

**Sua participação:** Disponibilizar-se para participar das entrevistas e do inventário de Capital Psicológico.

Sua participação será de livre e espontânea vontade, não sendo pago por isso. Voltamos a afirmar que você tem total liberdade para recusar sua participação,

assim como solicitar a exclusão dos seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo.

A confirmação de sua participação deve ser feita por meio da assinatura deste documento em duas vias. Uma das vias ficará em poder da professora-orientadora e a outra será concedida a você, voluntário.

Ao aceitar participar deste trabalho você será cadastrado em uma ficha que pertence ao aluno-pesquisador e que ficará sob a guarda da orientadora, que se compromete a manter segredo sobre a sua identidade..

Todo material gasto na execução deste trabalho será fornecido pela aluno-pesquisador, sem nenhum gasto para você.

Estando de acordo com os itens acima expostos, assine a seguir como prova de seu consentimento explícito, espontâneo e gratuito, nesta pesquisa a ser realizada sob a orientação da professora Dra. Marilsa de Sá Rodrigues.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para junho/2017, uma dissertação contendo todos os dados e conclusões estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *online* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos sua participação.

Cáceres, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

\_\_\_\_\_  
**Aluno:** Ana Paula Fernandes Gomes

\_\_\_\_\_  
**Profa. Orientadora** Marilsa de Sá Rodrigues

Tendo ciência das informações contidas neste termo de consentimento, eu,  
\_\_\_\_\_, portador da cédula  
de Identidade nº \_\_\_\_\_, autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos  
dados por mim fornecidos.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura