

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais




Psicologia Positiva nas Vendas: Intervenção no Capital Psicológico

Diogo Fernando Pinto Osório

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientação

Professora Doutora Susana Alves Pereira
Professora Doutora Maria Manuel Fernandes Sá

Julho/2024 

Resumo

O avanço da investigação sobre o impacto do Capital Psicológico nas vendas é importante, dada a necessidade de uma abordagem positiva abrangente para impulsionar o desempenho das vendas e compensar o elevado custo da rotatividade dos vendedores. O presente trabalho de investigação teve como objetivo implementar e avaliar uma intervenção que desenvolva o capital psicológico para melhorar o desempenho do sector das vendas. A investigação consistiu num estudo longitudinal de métodos mistos e de um estudo de caso de uma empresa de vendas do setor automóvel. Foram recolhidos dados quantitativos (Questionário do PsyCap) e dados qualitativos (*Focus Group*). Os resultados quantitativos demonstraram que não existiram melhorias estatisticamente significativas, porém percebeu-se um ligeiro aumento nas dimensões da Autoeficácia e da Resiliência e uma diminuição ligeira na Esperança e no Otimismo, isto quer no grupo experimental bem como no de controlo. Os dados qualitativos demonstraram que alterações positivas no local de trabalho realizadas através de intervenções poderão ser mais eficazes quando focadas em ações que assegurem a formação e motivação dos colaboradores. Adicionalmente, os resultados evidenciaram que o compromisso da administração, a participação dos funcionários e a abertura para a mudança são fulcrais para o sucesso da intervenção. O presente estudo contribui para o aumento das pesquisas de intervenções organizacionais com implicações diretas na teoria e na prática, quando demonstramos a importância em desenvolver a compreensão do conceito da Psicologia Positiva nas Vendas; ao demonstrar empiricamente a importância de uma forma de pensar e agir positiva; ao confirmar que o sucesso da intervenção em muito está dependente do compromisso da liderança da organização, da participação dos colaboradores e de uma forma de pensar aberta que permitam a existência de alterações e consequentemente melhorias no seio organizacional. O facto desta organização na qual aplicamos a nossa intervenção ser de cariz privada e composta por colaboradores já com bastantes anos de casa tornou-se uma limitação incentivar alguns dos mesmos a pensarem e agirem de forma diferente bem como na participação em algumas ações. Demonstrar que as ações implementadas realmente têm um impacto positivo permite uma maior abertura para futuros estudos acerca desta temática onde inclusive se possa ter acesso a uma amostra mais abrangente por forma a intensificar a importância do estudo.

Palavras-chave: Psicologia Positiva, Capital Psicológico, Intervenção, Vendas

Abstract

Advancing research into the impact of Psychological Capital on sales is important, given the need for a comprehensive positive approach to boost sales performance and offset the high cost of salesperson turnover. This research aimed to implement and evaluate an intervention that develops psychological capital to improve sales performance. The research consisted of a longitudinal mixed-methods study and a case study of a sales company in the automotive sector. Quantitative data (PsyCap Questionnaire) and qualitative data (Focus Group) were collected. The quantitative results showed that there were no statistically significant improvements, but there was a slight increase in the dimensions of Self-efficacy and Resilience and a slight decrease in Hope and Optimism, both in the experimental and control groups.

The qualitative data showed that positive changes in the workplace through interventions can be more effective when they focus on actions that ensure employee training and motivation. In addition, the results showed that management commitment, employee participation and openness to change are central to the success of the intervention. This study contributes to the increase in research into organizational interventions with direct implications for theory and practice, by demonstrating the importance of developing an understanding of the concept of Positive Psychology in Sales; by empirically demonstrating the importance of a positive way of thinking and acting; by confirming that the success of the intervention is very much dependent on the commitment of the organization's leadership, the participation of employees and an open way of thinking that allows for changes and consequently improvements within the organization.

The fact that the organization in which we applied our intervention is private and made up of employees who have been with us for many years was a limitation in encouraging some of them to think and act differently and to participate in some actions. Showing that the actions implemented really do have a positive impact opens up the possibility of future studies on this subject, where we can even have access to a larger sample in order to intensify the importance of the study.

Keywords: Positive Psychology, Psychological Capital, Intervention, Sales

| | |
|--|-----------|
| Índice | |
| Introdução | 1 |
| 1. Psicologia Positiva..... | 3 |
| 1.1 Capital Psicológico..... | 4 |
| <i>1.1.1 Autoeficácia</i> | <i>6</i> |
| <i>1.1.2 Esperança.....</i> | <i>8</i> |
| <i>1.1.3 Otimismo</i> | <i>9</i> |
| <i>1.1.4 Resiliência.....</i> | <i>11</i> |
| 2. A importância do Psycap nas Vendas..... | 14 |
| 3. Intervenções organizacionais..... | 16 |
| 4. Abordagem Metodológica..... | 17 |
| 4.1 Estudo 1: Investigação Quantitativa..... | 17 |
| 4.1.1. Método Estudo 1 | 17 |
| 4.2. Estudo 2: Investigação Qualitativa | 22 |
| 4.2.1. Método Estudo 2..... | 22 |
| 4.2.2. Resultados Estudo 2..... | 23 |
| 5. Discussão..... | 32 |
| 5.1. Implicações Teóricas | 34 |
| 5.2. Implicações Práticas | 35 |
| 5.3. Limitações e Estudos Futuros..... | 36 |
| 6. Referências Bibliográficas | 36 |

Índice de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica dos dois grupos, experimental e de controlo..... | 18 |
| Tabela 2 – Teste t para duas amostras independentes (escalas e respetivas dimensões)..... | 21 |
| Tabela 3 – Teste U de Mann Whitney para duas amostras independentes (escalas e respetivas dimensões) | 21 |
| Tabela 4 – Ações implementadas | 24 |
| Tabela 5 – Focus group categorias (pré intervenção)..... | 25 |
| Tabela 6 - Focus group categorias (pós intervenção)..... | 29 |

Introdução

O mundo atual no qual vivemos é caracterizado como sendo extremamente volátil, incerto e complexo. Dessa forma todas as áreas nas quais temos contacto inclusive na questão laboral é perceptível um ambiente de elevada inconstância e mudança que nos obriga a uma rápida adaptação e a uma aprendizagem por forma a estarmos preparados para qualquer mudança que possa surgir (Nandram & Bindlish, 2017). No decorrer da atividade profissional e na generalidade do tecido empresarial são perceptíveis as diversas atitudes e ações adotadas pelos indivíduos quando deparados com adversidades. Algumas destas atitudes e ações refletem um perfil associado a empresas da década de 70 onde o foco era somente na execução de tarefas e na reação aos acontecimentos mercadológicos (Locke et al., 1981). Combatendo este tipo de perfil organizacional autores como Hamel e Prahalad (1994), procuraram incutir e desenvolver um estilo empresarial que ao invés de reagir às alterações existentes no mercado possa de uma outra forma apresentar uma visão empresarial onde se antecipem as mudanças e inovações.

Na extensa literatura existente relativa à temática da Psicologia Positiva é perceptível a influência que esta desempenha no que diz respeito ao aumento exponencial do ambiente e conseqüentemente do desempenho empresarial (Luthans et al., 2015). Ao ter conhecimento acerca dos componentes do Psycap é de elevada importância analisar a sua influência junto dos indivíduos e das organizações e perceber como estes podem ser aplicados nas diversas realidades organizacionais (Salas-Vallina et al., 2018). No campo organizacional passou-se a priorizar as potencialidades e os pontos fortes internos da organização que impactam a competitividade e inovação (Levene, 2015). Tal importância motiva as organizações para aumentarem o foco na saúde e bem-estar dos seus colaboradores. Esse pensamento intensifica a importância de atribuir reconhecimento ao Capital Psicológico para melhorar de uma forma genérica toda a organização (Boehs & Silva, 2017).

Este desenvolvimento que se faz sentir na sociedade gera um fluxo corrente de alterações que afetam as organizações a diversos níveis, quer a nível económico quer estratégico. A gestão destes desafios obriga a que as organizações e os seus líderes tenham a capacidade de se reinventar ao nível de processos organizacionais, envolvimento dos seus colaboradores bem como o próprio modelo de negócio (Strauss & Parker, 2018). Esta mudança exige uma preparação e transformação de elevada exigência e como tal as organizações que não possuam uma capacidade de adaptação e transformações estarão

destinadas a fracassar (Saini & Khurana, 2015). A introdução de componentes positivos para colmatar aspetos negativos resulta em alterações na cultura organizacional e na forma como a mesma interage com os seus colaboradores com o objetivo de potenciar resultados (Cunha et al., 2013).

Um estudo científico tem por base literatura qualificada juntamente com uma componente prática que sustenta as bases teóricas. Num ponto de vista superficial é perceptível desde o primeiro momento que existe uma determinada forma de pensar que nos permite atingir mais e melhores resultados. O objetivo desta investigação prende-se essencialmente por através de um estudo científico realizado numa organização portuguesa seja possível correlacionar o Psycap com o aumento das vendas. Para tal este estudo é composto por análises de resultados quantitativas (questionários) e qualitativas (entrevistas) com os vendedores e os líderes da organização.

A evolução comportamental e tecnológica impulsionou em grande parte as necessidades individuais de cada individuo e conseqüentemente também a forma como estes se adaptam às questões de foro organizacional. Como reflexo deste desenvolvimento acelerado a partir do ano 2000 começou a ser dado um cuidado especial à Psicologia Positiva tornando-se assim alvo de estudos científicos. Segundo Seligman & Csikzentmihalyi (2001), a psicologia para além das soluções que apresenta para os momentos mais desafiantes e para as patologias psicológicas dos seres humanos passava também a estudar pormenorizadamente as virtudes e os pontos favoráveis dos indivíduos.

Os diversos estudos sobre as aptidões psicológicas positivas aumentaram significativamente o desenvolvimento do potencial humano. As virtudes e os pontos fortes passaram a ser considerados essenciais para o bem-estar individual e por conseguinte para um desempenho profissional elevado e diferenciado no meio da comunidade organizacional (Strauss & Parker, 2018).

O ambiente laboral encontra-se em constante mutação essencialmente devido às iniciativas de cada individuo que visam planos futuros e comportamentos que alteram de uma ou outra forma as especificidades do ambiente de trabalho que geram impacto nos resultados a médio e longo prazo (Shin & Jeung, 2019). Este tipo de comportamentos envolvem os demais colaboradores nas suas ações e o efeito grupal reflete-se por toda a equipa quer seja positivo, quer seja negativo tendo assim um impacto bastante considerável no desempenho da organização.

No que concerne ao Psycap, este conceito dispõe de atributos psicológicos que podem ser medidos, geridos e melhorados e que influenciam a performance

organizacional. É composto por quatro componentes, a Autoeficácia, a Esperança, o Otimismo e a Resiliência que irão ser alvo de uma especificação pormenorizada no decorrer deste estudo. É percebido que estes quatro componentes estão interligados entre si, tornando-se assim passíveis de ser influenciados, o que dá origem a um resultado superior correlacionando estas quatro vertentes do Psycap (Silva & Farsen, 2018). Ao analisar de forma esboçada os componentes acima enunciados, a Autoeficácia está associada não às crenças individuais, mas também ao esforço e à motivação pessoal (Frese & Fay, 2001). A esperança é definida como sendo uma energia focada na realização de objetivos e nos respetivos formatos para o alcance dos mesmos (Snyder, 2000). O Otimismo é por sua vez caracterizado como um sentimento de elevada expectativa e está associado a um entusiasmo perante o futuro (Seligman et al., 2005). Por último, a Resiliência é classificada como uma sensação de foco e perseverança que se torna de elevada importância aquando da existência de momentos adversos e que criam dificuldades no que toca ao desenvolvimento organizacional (Silva & Farsen, 2018).

Os diversos estudos acerca da temática do Capital Psicológico Positivo enumeram um conjunto de requisitos que deverão estar presentes e fundamentados no estudo deste conceito. É de elevada importância que esta seja fundamentada em bases teóricas e estudos baseados em pesquisas mensuráveis passíveis de serem geridas e como tal desenvolvidas pessoal e profissionalmente (Luthans, Ypussef-Morgan et al., 2007).

1. Psicologia Positiva

A história da literatura explica que a evolução da Psicologia Positiva ocorreu mais pormenorizadamente no final da década de 1990 apesar de que este, mais tarde acaba por não ser o verdadeiro ponto de partida dessa vertente da Psicologia. São notórios na literatura diversos debates sobre as raízes da Psicologia Positiva que indicam que esta tenha natureza humanista com numerosas contribuições nas suas bases históricas (Maslow, 1943). Algo que tende a ser consensual neste debate temporal entre os autores é que o comportamento positivo e o desenvolvimento das capacidades humanas não eram considerados pontos prioritários no teor da Psicologia aproximadamente até ao final do século XX.

Até esse período, a literatura pouco direcionava os seus estudos para o desenvolvimento das qualidades e potencialidades dos indivíduos (Csikszentmihalyi, 2001). Devido à ausência de atenção das respetivas virtudes humanas e aos aspetos

positivos foi notório que até ao final da década de 1980, o comportamento dos indivíduos nas organizações era na maior parte das vezes passivo, estando todo o foco direcionado para a execução de ações pré-definidas pelas respetivas organizações e o único objetivo dos indivíduos seria executar essas ações (Locke & Latham, 2002).

O foco em excesso nas especificações patológicas da psicologia resulta num menor investimento nas qualidades humanas o que implica um comportamento por parte dos indivíduos essencialmente reativo e que resulta em diversos debates no que concerne à área da Psicologia (Strauss & Parker, 2018). Resultante desses inúmeros debates, foi demonstrada a importância de um pensamento orientado para uma determinada forma de pensar que gera subconscientemente um conjunto de ações direcionadas para a potencialização do desempenho e respetivo resultado alcançado.

Os componentes da psicologia positiva desenvolvem-se por dois caminhos distintos. Por um lado, podemos enumerar os Estados positivos que são estados momentâneos e que como tal são mutáveis. Espelham as nossas emoções, a felicidade, o prazer e o humor (Luthans, Avolio et al., Salas-Vallina et al., 2018). Um outro componente da psicologia positiva refere-se ao “Semelhante a um estado”. Este, como o próprio nome indica é possível de ser relacionado com o desenvolvimento do indivíduo e com as dimensões do Psycap (Luthans, Avolio et al.; 2007).

1.1 Capital Psicológico

O Capital Psicológico como conceito tem vindo a ser caracterizado como uma qualidade do foro psicológico onde podem ser trabalhadas e desenvolvidas competências que impactam direta ou indiretamente as emoções e consequentemente os respetivos resultados e desempenhos organizacionais. (Luthans et al, 2015). Procedendo a uma análise mais profunda deste conceito, torna-se fulcral especificar a forma como este é desenvolvido bem como a forma como pode ser aplicado no dia-a-dia. O Psycap apresenta quatro grandes áreas de atuação, entre elas: Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência. (Luthans, Avolio et al., 2007; Silva & Farsen, 2018). O Psycap pode ser também percecionado como uma progressão do capital financeiro. Os atributos e qualidades podem ser geridas e desenvolvidas por forma a aumentar significativamente os resultados organizacionais. (Salas-Vallina et al., 2018; Verzat et al., 2017).

À primeira vista, as quatro dimensões positivas do Capital Psicológico são recursos que se apresentam de uma forma similar no ponto de vista concetual desta temática. Ao aprofundarmos a literatura existente sobre este tema é perceptível que os fios

condutores destes componentes do Psycap são comuns com os construtos dos princípios de sucesso que são baseados no esforço e na perseverança (Luthans et al. 2007).

As quatro dimensões do Psycap são mais eficazes quando colocadas em prática de forma conjunta já que proporcionam um desenvolvimento mais eficaz do Capital Psicológico Positivo (Luthans et al., 2007). Ao enumerarmos alguns exemplos da importância dos quatro construtos do Psycap é notório o consenso no qual os autores consideram que os indivíduos com elevados níveis de Capital Psicológico são pessoas mais positivas e que estão na posse de ferramentas para atingir os seus objetivos e consequentemente estarão mais motivados para conseguir ultrapassar as várias adversidades que ocorrem no dia-a-dia (Avolio, 2015).

O principal objetivo passa por a existência de uma estreita relação entre estes quatro componentes, visto que, só dessa forma será possível adquirir informação credível sobre o grau de satisfação de cada indivíduo e posteriormente a sua capacidade de melhorar esses resultados (Luthans et al, 2015). Um dos construtos do capital psicológico visa que, os seus componentes apresentem atributos voláteis que possam ser alvo de análise por forma a que seja possível ou não medir o seu desenvolvimento (Luthans et al., 2007).

Os atuais componentes e dimensões do Psycap são alvo de um estudo por parte dos autores (Luthans, Avolio et al., 2007), estes incitaram para a integração de novos componentes de foro psicológico positivo. Entre eles estão presentes, a autenticidade, a inteligência emocional, a criatividade, o *mindfulness*, a gratidão, o perdão e a espiritualidade (Luthans et al.; 2015). A importância de existirem novos componentes e variáveis do Psycap deve-se a estes servirem para acompanhar as mudanças que a sociedade sofre no decorrer do tempo (Bento, 2020; Madrid et al.; 2017; Santos et al.; 2019). Outros autores apresentaram ainda a correlação entre o Psycap e a Teoria da Agência, esta que devido às suas características se apresentam como fatores fragmentados (Djourova, 2018; Lima et al.: 2020). No seguimento desta linha de pensamento outros autores enumeram as várias qualidades e benefícios do pensamento positivo, estas resultam na criação de estratégias proativas que visam o atingimento de objetivos futuros e a consequentemente um bem-estar pessoal (Cameron e Spreitzer, 2012).

De acordo com Madrid et al. (2017), os estudos sobre o Psycap debruçam-se cada vez mais no foco sobre a avaliação do sucesso profissional sem uma ligação direta às mudanças constantes presentes no mercado competitivo o que eleva o grau de competitividade profissional. Devido a este fator, torna-se de elevada importância a

aprendizagem de novas competências que possam ser interligadas com o Psycap. Este estudo visa analisar a relação entre a evolução do Psycap e o número de vendas.

Até á data, é perceptível um número crescente de estudos que demonstram que o Capital Psicológico Positivo tem um efeito benéfico em várias vertentes do processo laboral (Avey et al., 2011). O Psycap tem vindo a ser associado a um aumento significativo dos resultados empresariais e a um foco específico no individuo ao invés de apenas em números como era até então prática habitual. Os construtos que compõem o Psycap, entre eles, autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência intensificam a satisfação no local de trabalho que por sua vez resulta em equipas mais motivadas e geradoras de mais resultados. Todas estas dimensões podem ser avaliadas no decorrer de uma determinada ação executada pelo individuo. De acordo com Miao & Bozionelos (2017), os estudos sobre o Capital Psicológico Positivo em muito se incorporam com um pensamento estruturante que permite aos ecossistemas organizacionais evoluírem e atingirem melhores resultados. Por forma a dar a conhecer de uma forma mais eficaz o conceito de Psycap, torna-se importante explicar pormenorizadamente as quatro dimensões que enumeramos anteriormente.

1.1.1 Autoeficácia

O conceito de Autoeficácia consiste na forma como os indivíduos acreditam ou não nas suas capacidades para a realização de tarefas definidas previamente (Bandura, 1997). Devido a tal pertinência da temática, Albert Bandura desenvolveu a teoria de Bandura (Bandura & NIMH, 1986), onde se foca essencialmente nas bases do comportamento humano, bases estas que são fundamentadas pelas interações, vivências e experiências dos indivíduos durante todo o seu percurso pessoal e profissional.

Ao aprofundar ainda mais este conceito, a Autoeficácia define-se como a crença interna do que é possível ou não realizar sobre uma determinada atividade (Maddux et al., 2000). Esta tem a possibilidade de acrescentar valor e benefícios quer aos indivíduos quer às organizações. É encarada como uma ferramenta diferenciadora e impulsionadora na temática da positividade, por estar intrinsecamente ligada a uma forma de pensar mais positiva cuja consequência resultará em ações mais positivas, o que terá impacto na qualidade em que o trabalho é realizado e posteriormente num desempenho mais positivo.

Esta teoria, defende que a personalidade de um ser humano não depende única e exclusivamente das experiências do passado, isto porque, os indivíduos que agem de forma ativa, procuram soluções e não têm que necessariamente ficar “marcados” e presos

ao seu passado. A Autoeficácia foi também explicada como sendo o nível de confiança individual na realização de tarefas desafiantes, confiança essa que resulta num aumento da capacidade de realização das tarefas previamente propostas (Bandura & NIMH, 1986). Esta pode também ser definida pelas capacidades e habilidades de direcionar os recursos cognitivos para o atingimento de tarefas com a melhor eficácia possível (Stajkovic & Luthans, 1998).

Esta dimensão do Psycap potencializa um conjunto diverso de qualidades pessoais e organizacionais onde conseqüentemente potenciam os resultados pessoais e o atingimento de objetivos em grupo. É importante ainda salientar que a Autoeficácia é uma ferramenta fulcral na temática da positividade, isto porque, por ser uma característica positiva motiva os indivíduos para a realização de tarefas que têm um impacto direto na forma como o trabalho é desempenhado e posteriormente nos seus resultados (Luthans et al., 2004).

Os indivíduos com elevado grau de Autoeficácia, possuem também um conjunto diverso de características, entre elas, elevados níveis de responsabilidade, determinação e confiança que estão diretamente ligados a uma forma mais positiva de estar na vida, usualmente um indivíduo com estas características conseguirá também desenvolver competências para gerir o stress (Luthans, 2002).

Para além dos construtos previamente abordados, um outro conjunto de características fulcrais direcionam o conceito da Autoeficácia no Psycap, tal como a sensação de autocontrolo, a autoconfiança e a motivação (Luthans, Youssef-Morgan et al., 2007). Este conceito foi também estudado por Bandura (1977), onde este destacou a importância de dominar o que é analisado e realizado; melhorar a prática na realização de uma tarefa; cultivar o pensamento de que sempre existe a possibilidade de melhorar; o meio externo pode ser influenciador do ambiente e que existem também vários caminhos para atingir os objetivos.

A autoeficácia representa uma crença positiva nas competências de cada indivíduo para enfrentar desafios e direcionar todo o esforço para execução de tarefas que resultem em ações bem-sucedidas (Avolio, 2007). É perceptível através dos diversos estudos que, os trabalhadores “eficazes” são vistos como sendo mais confiantes nas suas capacidades, levando também ao aumento da sua persistência e resiliência e aumentando exponencialmente a probabilidade de um maior envolvimento nas suas tarefas e ações (Bandura, 1986).

A Autoeficácia de um indivíduo direciona o mesmo para um comportamento positivo, isto deve-se ao facto da confiança nas capacidades individuais levarem a um aumento das expectativas em relação a um determinado resultado, resultado esse que surge de um esforço adicional perante as tarefas profissionais (Luthans et al. 2010). Este esforço extra leva a que os indivíduos otimistas atinjam uma melhor performance do que aqueles que demonstram sentimentos mais negativos (Luthans et al. 2005). Em conjunto, o aumento do desempenho e das capacidades das equipas de vendas leva a uma melhoria do desempenho pessoal e profissional.

1.1.2 Esperança

A *Esperança* como sendo uma das dimensões do Psycap é caracterizada como a habilidade de definir e traçar objetivos, bem como, a automotivação para a criação de diversos caminhos para atingir um determinado objetivo. Pode ser percebida também como uma energia focada em objetivos que é plasmada pela capacidade de planeamento, organização e foco que prioriza a execução de tarefas que inevitavelmente resultarão no atingimento de objetivos (Luthans, 2006). Transpondo esta temática para os locais de trabalho, as pessoas com maior capacidade de esperança detêm um conjunto de competências que lhes permite encontrar diversos caminhos para o sucesso profissional e conseqüentemente para alcançar objetivos nas diversas situações do dia-a-dia.

De acordo com Snyder (2000), os indivíduos que possuem um sentimento de esperança mais vincado possuem também uma capacidade de planear e prever as adversidades que possam surgir no caminho, encaram essas adversidades como oportunidades e dessa forma possuem várias alternativas para atingir os seus objetivos, melhorando dessa forma o desempenho. Um exemplo disso, prende-se pelo facto de quando os indivíduos com elevado nível de esperança estão perante uma tarefa desafiante relativamente a uma estratégia de venda e por algum motivo acontece algum percalço nesse caminho, estes demonstram uma capacidade adicional para seguir novos caminhos e novas formas para chegar ao objetivo.

A *Esperança*, ainda nos dias de hoje é definida como sendo uma crença que suporta uma determinada maneira de pensar na qual se prevê e se acredita que o melhor vai prevalecer sobre as dificuldades (Macedo, 2015). Ao aprofundar a definição de *Esperança*, Snyder (2002), reforça o pensamento de que esta não aborda um novo conceito, mas sim, diversos fatores de cariz motivacional que resultam em emoções positivas e conseqüentemente na potencialização dos processos de evolução cognitiva.

Ainda o mesmo autor cita que, quando se aborda o tema da *Esperança* é referido que esta pode ser repartida em dois patamares: um que pode ser desenvolvido e está sempre em constante mutação e um outro patamar onde o conceito de *Esperança* está ligado diretamente a um determinado traço de personalidade, o que faz com que este seja mais constante.

Segundo Snyder et al. (1996), há a possibilidade de a dimensão da *Esperança* poder ser medida. Foram então criadas duas escalas, uma com o objetivo de avaliar a Esperança como um traço psicológico e a outra para o estado momentâneo influenciado por variáveis extrínsecas. Esta última vai mais ao encontro do Psycap, visto que, está mais inerente ao estado do indivíduo no momento atual em que se encontra.

Posto isso, é perceptível na literatura que a avaliação e mensuração da esperança permite expor fatores críticos de sucesso e respetivos pontos de melhoria, criando assim oportunidades de potenciar novos objetivos, quer pessoais, quer profissionais (Lopez & Snyder, 2009). Historicamente, são percebidos um conjunto de conflitos quando se aborda esta temática. Não existe uma unanimidade quanto à definição deste conceito (Snyder et al., 1996).

1.1.3 Otimismo

O conceito de *Otimismo* é definido na literatura como um determinado estado psicológico que se foca em considerar eventos positivos em detrimento de negativos. O *Otimismo* nesta ótica é associado ao mérito de cada indivíduo, estando este diretamente ligado às características pessoais, por outro lado, o negativismo relaciona-se predominantemente com fatores externos e que não dependem do indivíduo e que por isso, tendem a ser temporários (Seligman, 1998). Desta forma, o *Otimismo* permite encarar os acontecimentos da vida de uma forma mais promissora e de desenvolver o conceito de “aceitação”, que passa por aceitar que momentos mais desafiantes irão acontecer, mas que esses são a exceção e não a regra.

Na literatura que estuda e conceptualiza o *Otimismo* é recorrente o aparecimento de duas vertentes diferenciadas acerca desta temática. Uma delas é responsável por especificar o estilo explanatório (Seligman, 1998), onde os indivíduos definem os eventos ocorridos externamente como sendo positivos e possuem a crença de que coisas boas acontecerão na sua vida. Apesar de não negarem as evidências reais que acontecem, possuem um fator diferenciador que se prende pela confiança pessoal em lidar com

situações menos boas e acreditar que é possível uma vida melhor arranjando soluções para as adversidades (Luthans, Youssef-Morgan et al., 2007).

Uma outra vertente foca-se essencialmente num estilo otimista, é defendido que esta postura é algo intrínseco e que nasce com cada indivíduo. Os possuidores desta característica regem-se por um conjunto de ideias onde lutam pelo alcance dos seus objetivos de uma forma constante e natural. Dessa forma, o otimismo e o pessimismo não se definem por um determinado contexto em específico, mas sim pela forma como os indivíduos encaram a sua vida, quer nos momentos bons, quer nos maus.

O Psycap, na sua origem, considera o Otimismo como sendo flexível e realista, mas ao mesmo tempo também como um elemento emocional proveniente da emoção de cada pessoa em específico. O objetivo do Otimismo é que este proporcione elevados níveis de entusiasmo por forma a que se possam alcançar feitos que normalmente a maioria acredita não serem possíveis de serem realizados (Luthans, 2002).

De acordo com Bandura (2008), é dada uma atenção mais especializada ao “otimismo patologizante” e realista. O mesmo autor afirma que o realismo pode ainda fazer a diferença quando estão em causa riscos de fracasso perante uma determinada situação, daí que seja fulcral o otimismo ser acompanhado de realismo. Este pode ser encarado como um suporte da Autoeficácia, atingindo resultados fora daquilo que é o comum. Segundo Carver et al. (2010), a falta de confiança nas capacidades dos indivíduos pode resultar na falta de criatividade, neste contexto em específico o Otimismo seria uma ferramenta potenciadora para encarar a forma de estar na vida pessoal e profissional.

O Otimismo, na maior parte das vezes é apenas percebido pelos indivíduos em momentos e situações mais difíceis. Diversos estudos demonstram que os indivíduos otimistas possuem um elevado grau de confiança no decorrer das suas atividades (Carver et al., 2010). Interiorizam que o sucesso nas suas atividades e ações se deve ao elevado grau de otimismo, não colocam sequer em hipótese a possibilidade fracassar, mesmo sabendo que existem variáveis que não dependem somente do indivíduo. Os indivíduos que possuam características otimistas conseguem superar desafios enquanto os pessimistas enfrentam momentos mais morosos no decorrer da sua vida (Lopez & Snyder, 2009).

O Otimismo representa uma visão positiva dos acontecimentos, onde estão incluídos emoções positivas, a motivação e o realismo perante as situações vividas (Carver & Scheier, 2002). A principal diferença existente entre otimistas e pessimistas pauta-se pela forma como os otimistas se diferenciam quando enfrentam problemas e

desafios. Os mesmos autores afirmam ainda que os diversos estudos demonstram que pessoas otimistas possuem um sentido de resiliência aquando do aumento das adversidades.

Segundo Luthans et al. (2010), a expectativa positiva é a crença de que esses esforços realizados pelos indivíduos levam os otimistas a alcançarem elevados desempenhos e conseqüentemente melhores resultados do que os pessimistas. Este fator, em contexto grupal potência e influencia os demais causando assim um aumento de desempenho na equipa de vendedores. O *Otimismo* está diretamente correlacionado com a resistência dos indivíduos a enfrentar momentos e situações difíceis, é recorrente na literatura a classificação desta dimensão como sendo uma necessidade, na qual se procura estreitar a relação com a realidade, onde o estilo otimista vá para além de momentos passageiros (Peterson, 2000).

1.1.4 Resiliência

A *Resiliência* é definida como uma característica da capacidade psicológica positiva, na qual o indivíduo tem a possibilidade de desenvolver ferramentas intrínsecas que lhe permitam em situações de adversas ter a força interior necessária para se superar (Luthans, 2002). É percebida por isso, como sendo a capacidade de alcançar resultados positivos mesmo perante momentos tendencialmente difíceis.

Segundo Masten (2007), o conceito de Resiliência foi inspirado na física, mais pormenorizadamente no que diz respeito ao Psycap refere-se ao facto de existir a possibilidade de superação perante um ambiente negativo, tendo a capacidade de o moldar e fazer com que este se torne favorável e propício para a obtenção de resultados positivos. A resiliência está também intrinsecamente ligada à negociação e gestão dos fatores geradores de stress e conseqüentemente de pensamentos negativos (Windle, 2011).

A alta competição quer na vida pessoal, quer na profissional obriga a que os indivíduos possuam um forte sentimento de foco e determinação. A sociedade encontra-se em constante mudança e como tal os indivíduos terão que estar preparados para as oscilações que possam ocorrer, é essencialmente na forma como reagem e superam essas adversidades que diferenciam os vencedores dos derrotados (Masten, 2007).

A Resiliência pode também ser caracterizada como uma capacidade psicológica que promove um sentimento de bem-estar o que leva a que os indivíduos encarem a vida de uma forma mais positiva. No que respeita às organizações, esta pode ser considerada

como um atributo diferenciador num profissional já que despoleta um sentimento de foco e enquadrado nos padrões de sucesso de quem se destaca perante os demais indivíduos e eventuais colaboradores (Luthans & Youssef, 2004).

Os estudos sobre a Resiliência permitiram às organizações inovar perante as adversidades a que são expostas. Por forma a conseguir estar na vanguarda e sempre preparadas para o futuro, torna-se imperativo encontrar soluções e formatos para o desenvolvimento das suas equipas (Coutu, 2002). Para além das empresas, o mesmo autor enumera também um conjunto de características pessoais correlacionadas com os indivíduos.

Torna-se imprescindível que estes possuam uma capacidade de prever e reagir a momentos mais adversos e mesmo perante esses desafios possam direcionar o seu foco para os pontos positivos e assim conseguirem sobrepor às dificuldades para atingir o sucesso (Luthans et al, 2015). Transpondo este conceito para o Psycap, este é considerado como sendo a habilidade de alterar um determinado ambiente que não esteja favorável e fazer com que este evolua para se tornar propício para o alcance de resultados positivos Levene (2015). A Resiliência passa também por saber gerir o stress, adaptar-se ao ambiente e mesmo em condições adversas conseguir prosperar. Este conceito é também muito comum em elevados níveis de desempenho nas mais diversificadas áreas profissionais que devido às constantes mudanças necessitam de um *mindset* disposto a alterações e adaptações de forma eficaz (Windle, 2011).

A capacidade de sustentar obstáculos é uma das características da *Resiliência*, a literatura demonstra-nos que os indivíduos são por isso, capazes de desenvolver sete capacidades que os apoiam a ultrapassar momentos mais difíceis, entre eles: análise causal, autoeficácia, controlo de impulsos, empatia, otimismo, redes de relacionamentos e regulação emocional. Estas capacidades interligam de uma forma direta a Resiliência, o Otimismo e a Autoeficácia com o objetivo primordial de ser congruente com todos os componentes do Psycap (Locke, 1968).

Segundo Levene (2015), os seres humanos moldam-se quando em contacto com outras realidades e seres distintos. A Resiliência não é, portanto, uma característica inata, mas é algo que pode sim ser treinado e desenvolvido. O mesmo autor enumera um conjunto de quatro pilares que considera serem fundamentais para a potencialização da Resiliência. Em primeiro lugar, afirma que as mudanças existentes na vida pessoal e profissional devem ser encaradas como oportunidades de aprendizagem, quer com os erros, quer com os sucessos. Em segundo lugar, o autor refere que a forma como o

indivíduo processa as informações que capta das suas interações sociais é aquilo que determina o seu processo de aprendizagem e a forma como percebe a realidade e o futuro. Em terceiro lugar, é sabido que o processo de evolução pessoal e profissional é repleto de adversidades e nem sempre tudo acontece como planeado, daí a importância de um pensamento “aberto” e da prática da “aceitação”, ao encarar da melhor forma aquilo que possa acontecer. Em quarto e último lugar, o ser humano deve orientar os seus pontos fortes para atitudes proativas, ir atrás daquilo que realmente querem e não apenas esperar que as coisas aconteçam.

No que concerne à Resiliência, é percebido então que esta pode ser modificada e mutável, dando um contributo extra para a forma como o ser humano observa a vida (Reivich & Shatte, 2002). Um dos tópicos que mais se destaca remete para a importância da existência de um ambiente proativo onde prevaleça a criatividade e a liberdade o que levará a uma evolução natural do indivíduo. No seguimento desta ótica resiliente, foram alvo de estudo os percursos de vida de diversos empresários e a forma como a Resiliência está presente na vida destes e a conclusão que se chegou foi que a grande maioria desses empresários agem de uma forma ativa na sua vida pessoal e profissional e conseguem com isso antecipar problemas e portanto, ter uma vida mais positiva (Farsen, 2017). Devido a esta forma de estar na vida e nos negócios, aqueles que são mais bem sucedidos partilharam expressões como: “opto por antecipar o problema, visto que, resolver um problema que já existe é deveras mais complicado do que chegar a uma forma para que este não aconteça”. É então perceptível que estes empresários entrevistados demonstram uma elevada capacidade para a resolução de problemas e para lidar com situações com maior grau de dificuldade. A acrescentar a esta capacidade, torna-se de elevada importância salientar que estes empresários possuem em grande dimensão a sensibilidade para um aumento da Proatividade.

A Resiliência está dessa forma conectada com a capacidade de antecipação e de um pensamento visionário. Esta forma de pensar permite que exista um comportamento baseado em análises do ambiente em que estão inseridos e criar um caminho comum e orientado para aqueles que façam parte deste caminho. A Resiliência marca então um marco diferenciador entre aqueles que superam os momentos adversos e aqueles que ficam focados no problema (Block & Kremen, 1996). A Resiliência dá a oportunidade aos indivíduos de ultrapassarem rápida e eficazmente as situações adversas (Masten, 2001).

Ao transpor este conceito para o local de trabalho é perceptível que a resiliência é um recurso que é definido como sendo a “capacidade psicológica de recuperar de situações de incerteza, conflito e fracasso” (Luthans, 2002). Os indivíduos com um sentido de Resiliência elevado recuperam mais facilmente de situações stressantes, levando a uma vida mais positiva (Richardson, 2002). Estes tornam-se então mais resistentes às adversidades uma vez que estão preparados para todo o tipo de situações que possam surgir no decorrer da sua vida (Fredrickson & Joiner, 2002).

Ao transportar a Resiliência para a área das vendas é notória a capacidade que os vendedores deverão possuir para superarem contratempos e os “nãos”. É uma área em que se tem contacto diário com diversos indivíduos e como tal todos eles são diferentes, um vendedor terá que se adaptar às diferentes realidades e lidar de uma forma eficaz com as suas próprias expectativas e objetivos (Krush, 2013).

2. A importância do Psycap nas Vendas

A Psicologia positiva contribui para a explicação de diversas questões relacionadas com a forma como os recursos psicológicos e os *feedbacks* positivos são capazes de potenciar a motivação e com isso aumentar drasticamente a probabilidade de sucesso (Cameron, 2008). A investigação proporciona provas de que as relações pessoais são influenciadas pelo Psycap em três diferentes áreas.

Em primeiro lugar, a grande parte destas relações reflete o impacto do Psycap a nível individual, ou seja, ao nível do absentismo e do empenho. Transpondo esta realidade para a relação comprador-vendedor é perceptível uma preocupação extra com as atitudes, comportamentos e respetivo desempenho de um profissional de vendas (Avey et al. 2011). Em segundo lugar, os estudos acerca do Psycap demonstram que existe uma influência no contexto relacional entre o líder e os seus liderados na medida em que o primeiro é visto como um exemplo e deve, portanto, liderar sempre com vista a melhorar os resultados da organização que representa (Nandram & Bindlish, 2017). Aumentando então a qualidade das relações dentro da equipa é impulsionado o resultado proveniente das respetivas vendas cuja tendência será para aumentar (Story et al. 2013). Por último, as investigações associadas à temática do Psycap preconizam que as metodologias aplicadas aos indivíduos devem também ser transpostas para a organização na sua generalidade para que dessa forma todos os intervenientes possam melhorar as suas competências e consequentemente os seus resultados (Yammarino et al. 2008).

O impacto Capital Psicológico Positivo ao nível grupal impulsiona diversas competências, como por exemplo, o aumento da confiança entre os membros do grupo, maior estabilidade nas equipas e um melhor desempenho (Avey, 2009). O Psycap organizacional influencia as diversas áreas organizacionais com vista as avaliações positivas (Mckenny, Short e Payne, 2012).

A literatura existente acerca do Psycap interligado com as vendas é praticamente nula o que transforma o estudo sobre estas duas temáticas um desafio acrescentado. É perceptível que as diversas componentes do Capital Psicológico Positivo sejam alvo de estudo a nível individual, mas os intensos estudos sobre esta área demonstram que estes quatro componentes devem ser estudados de forma conjunta e não de forma individual (Luthans et al. 2007). A análise dos componentes do Psycap interligado com as vendas permite perceber que a maioria da investigação existente no contexto das vendas foca-se na componente da eficácia, deixando de parte a resiliência, o otimismo e também a esperança (Madrid et al., 2017). É então detetada uma falha no que concerne à positividade nas vendas que pode ser colmatada através da incorporação teórica do Psycap na realidade organizacional aumentando significativamente os níveis de Capital Psicológico.

Segundo Youssef (2013), dois aspetos fundamentais do Psycap surgem da investigação da literatura e apresentam contributos relevantes para construtos diferenciadores no domínio das vendas. Para começar é de frisar o facto de existir um impacto positivo que o Psycap representa nos resultados dos vendedores a nível particular. Esta relação entre ambos os conceitos se baseia no impacto do Capital Psicológico no individuo que aumenta os níveis de motivação e consequentemente do esforço para a tarefa. Para além deste fator, um outro impacto do Psycap remete para o contexto das vendas. O Capital Psicológico Positivo resulta de um efeito contagiante a nível grupal que permite analisar as relações que surgem no decorrer do processo de venda.

Os inúmeros contextos Intra organizacionais permitem aos profissionais das vendas aumentar as origens das relações baseadas na gestão do Psycap por exemplo, relações entre líder-liderado, bem como a aplicação do Psycap nos novos relacionamentos provenientes das interações entre comprador-vendedor, quer a nível individual como também organizacional (Youssef, 2013).

3. Intervenções organizacionais

As intervenções organizacionais são caracterizadas como sendo complexas, dinâmicas e responsáveis pelo envolvimento de diversos componentes interligados no contexto organizacional (Nielsen & Abildgaard, 2013). Os estudos sobre as intervenções organizacionais demonstram um conjunto de mecanismos de intervenção que devem ser implementados e que ditam o sucesso ou fracasso do processo interventivo numa organização (Roodbari et al., 2021).

A abordagem participativa dá a possibilidade de existência de um envolvimento ativo quer dos trabalhadores como também dos líderes na execução e implementação do processo de intervenção na organização (Nielsen, 2013) e também na posterior avaliação de todo o processo de intervenção (Cedstrand et al., 2021). A literatura tem revelado que a participação ativa dos trabalhadores e o apoio dos gestores intermédios têm um impacto significativo nos resultados da intervenção (Nielsen, 2013), destacando os papéis fulcrais que estes intervenientes desempenham na decisão sobre se uma intervenção organizacional pode ou não ser bem-sucedida.

É notória a existência de um conhecimento vasto acerca do contributo e da eficácia das iniciativas implementadas no local de trabalho com vista a potenciar as condições de trabalho no ponto de vista dos agentes ativos (Thirlr Schwarz et al., 2021). No que concerne ao processo interventivo é de elevada importância a compreensão da situação atual, visto que, esta contribui para garantir o sucesso da intervenção adaptando e ajustando a intervenção ao contexto organizacional na qual esta esteja inserida. O objetivo da intervenção é que esta se adapte aos procedimentos praticados na organização, às condições de trabalho e ao capital humano que faz parte da organização (Nielsen & Randall, 2015). As más condições de trabalho e o bem-estar pré intervenção são uma barreira para a aplicação dos procedimentos definidos previamente pela equipa de intervenção. Por outro lado, as organizações com boas condições de trabalho são classificadas como sendo bem-sucedidas antes da intervenção tendem a registar melhorias pouco significativas após a execução do processo de intervenção (Nielsen et al., 2006).

O conhecimento do contexto organizacional expõe diversos fatores organizacionais que atuam como barreiras ou por outro lado como facilitadores da implementação de uma intervenção. Um conjunto diverso de estudos demonstraram que a grande parte das iniciativas que visam a mudança organizacional tendem a falhar (Jones et al., 2018). Alguns dos fatores a nível intra organizacional, por exemplo, limitações

financeiras e rotatividade dos colaboradores dentro da organização. A nível extra organizacional, pode ser abordada a questão de fatores que a organização não tem diretamente responsabilidade como por exemplo o estado económico do país. Estes fatores podem resultar num impacto negativo nos resultados da intervenção (Nielsen & Miragliaia, 2017).

O processo de intervenção pode acarretar momentos desafiantes e de incerteza quando existem tarefas que visam processos de mudança que na grande parte das vezes estão enraizados na organização (Vardaman et al., 2021). Segundo Errida & Lofti (2021), foram identificados diversos fatores que influenciam o sucesso da gestão da mudança organizacional, desde a inclusão de uma visão organizacional até uma estratégia planeada das mudanças a serem implementadas de forma clara e partilhadas com todos os intervenientes da organização por forma a que todos tenham um papel ativo na mudança e no crescimento da organização.

Intervenções eficazes são na grande maioria das vezes alcançadas através da compreensão das diferentes barreias existentes numa organização. Torna-se, portanto, de elevada importância o estudo pormenorizado do contexto da organização para que se conheça pormenorizadamente as suas características e a melhor forma para atuar na organização (Johannessen et al., 2021). Estudos confirmam que as intervenções sustentadas em valores dão a devida importância ao colaborador como pessoa o que acresce valor ao Capital Psicológico da organização.

4. Abordagem Metodológica

Para a abordagem metodológica escolhemos um estudo de métodos mistos com base em dados qualitativos e quantitativos.

4.1 Estudo 1: Investigação Quantitativa

4.1.1. Método Estudo 1

Participantes e Procedimentos: Para a realização deste estudo tivemos a oportunidade de poder contar com dois grupos dentro da Organização. Todos os comerciais de viaturas novas do grupo foram convidados a participar no estudo tendo sim informados previamente sobre o objetivo do mesmo. Os colaboradores que aceitaram participar foram divididos em dois grupos. O grupo de controlo e o grupo experimental. No primeiro momento (Setembro-Outubro 2023) foi solicitado a ambos os grupos para completarem

um questionário de pré intervenção onde concordam com os termos do estudo e do Regime Geral de Proteção de dados. O questionário de pós intervenção foi realizado 6 meses mais tarde (Junho 2024) pela mesma via, enviado diretamente para cada colaborador via e-mail. Para este estudo apenas os participantes que responderam a ambos os questionários foram incluídos. O grupo de controlo é composto pelos vendedores da zona Minho num total de 17 colaboradores. Na generalidade este grupo é composto maioritariamente por participantes do sexo masculino (94%), com uma média de idades de 42 anos, casados/união de facto (70.6%), com um grau de escolaridade na sua maioria composto por um curso do ensino secundário (58.8%) e apresentam na sua maioria um vínculo com a organização sem termo/efetivo (82.4%). No que concerne ao tempo que os colaboradores se encontram na organização, 5 anos é o tempo médio. Analisando agora o grupo experimental, todos os 18 colaboradores responderam quer ao primeiro, quero ao segundo questionário (taxa de resposta = 100%). Composto por um total de 18 colaboradores sendo 14 do sexo masculino (77.8%) e 4 do sexo feminino (22.2%), com uma idade compreendida entre os 23 e os 61 anos, estando a média nos 39 anos. No que diz respeito ao estado civil, 50% são casados/união de facto, solteiros 27.8% e separados/divorciados 22.2%, com um grau de escolaridade composto maioritariamente por um curso no ensino secundário (44.4%) e apresentam na sua maioria um vínculo laboral sem termo/efetivo (72.2%). No que diz respeito ao tempo que exercem a função, 3.5 anos é o tempo médio que os colaboradores desempenham a sua atividade. A caracterização sociodemográfica dos dois grupos de controlo (n=18) e experimental (n=17) encontra-se na Tabela 3.

Tabela 1

Caracterização sociodemográfica dos dois grupos, experimental e de controlo

| Participantes | Controlo | | Experimental | | Controlo | Experimental |
|---------------|----------|------|--------------|------|------------------------|------------------------|
| | n | % | n | % | M ± DP (Min-Max) | M ± DP (Min-Max) |
| Sexo | | | | | | |
| feminino | 4 | 22.2 | 1 | 5.9 | | |
| masculino | 14 | 77.8 | 16 | 94.1 | | |
| Idade (anos) | | | | | 40.7 ± 10.2 (22-60) | 42.8 ± 10.3 (25-58) |
| Estado civil | | | | | | |
| Solteiro(a) | 5 | 27.8 | 1 | 5.9 | | |

| | | | | | | |
|--|----|------|----|------|---------------------|----------------------|
| Casado(a)/União de facto | 11 | 61.1 | 12 | 70.6 | | |
| Separado(a)/Divorciado(a) | 2 | 11,1 | 4 | 23.5 | | |
| Grau de Escolaridade | | | | | | |
| 3º ciclo do ensino básico (9º ano) | 1 | 5.6 | 2 | 11.8 | | |
| Ensino Secundário (12ºano) | 8 | 44.4 | 7 | 41.2 | | |
| Ensino Profissional | 1 | 5.6 | 2 | 11.8 | | |
| Bacharelato | - | - | 2 | 11.8 | | |
| Licenciatura | 7 | 38.9 | 3 | 17.6 | | |
| Mestrado | 1 | 5.6 | 1 | 5.9 | | |
| Vínculo | | | | | | |
| Contrato a termo (certo ou incerto) | 6 | 33.3 | 4 | 23.5 | | |
| Contrato sem termo / Efetivo | 12 | 66.7 | 13 | 76.5 | | |
| Função de chefia | | | | | | |
| Sim | 5 | 27.8 | 6 | 35.3 | | |
| Não | 13 | 72.2 | 11 | 64.7 | | |
| Tempo na Função | | | | | 8.2 ± 8.7 (0-30) | 13.3 ±10.9 (0-37) |

Os participantes dos dois grupos são maioritariamente do sexo masculino, casados ou em união de facto. A distribuição de escolaridade dos dois grupos é semelhante, bem como a idade média. Em termos de vínculo, a maior parte está com contrato sem termo ou efetivo nos dois grupos e a maioria não têm função de chefia.

Instrumentos: Questionário PCQ-24. Para avaliar o PsyCap, utilizaremos o “Psychological Capital Questionnaire” (PCQ-24), da autoria de Luthans, Avolio et al. (2007). O PCQ-24 não possui validação para a população portuguesa, pelo que iremos proceder a uma adaptação da escala ao contexto português. O questionário PCQ-24 é composto por um total de 24 questões que exploram os diferentes componentes do PsyCap. Essas questões são distribuídas da seguinte forma: 6 questões para avaliar a Autoeficácia, 6 questões para a Esperança, 6 questões para a Resiliência e 6 questões para o Otimismo. Os participantes devem responder às questões usando uma escala linear de 6 pontos, onde 1 representa "discordo totalmente" e 6 representa "concordo plenamente". A escala possui 3 questões invertidas. Assim, inicialmente procedeu-se à inversão destas variáveis e avaliou-se a consistência interna da escala bem como das suas dimensões. A escala apresentou um alfa de Cronbach de 0.872 antes da intervenção. O alfa de Cronbach foi de 0.841 para a Autoconfiança, 0.883 para a Esperança, 0.404 para a Resiliência, e 0.737 para o Otimismo. No Pós-intervenção a escala apresentou um alfa de Cronbach de 0.890 antes da intervenção. O alfa de Cronbach foi de 0.803 para a Autoconfiança, 0.854 para a Esperança, 0.718 para a Resiliência, e 0.683 para o Otimismo. De acordo com a

literatura, a consistência interna da escala é boa, valor de alfa das dimensões está entre o razoável e o bom, excetuando a dimensão Resiliência, antes da intervenção onde o valor deu fraco.

Análise de dados: Para a análise estatística de dados utilizou-se o software Statistical Package for Social Sciences, IBM SPSS, versão 28.0. Procedeu-se à caracterização da amostra através da análise descritiva dos dados recolhidos (frequências de resposta, percentagens, médias, desvios padrão, mínimo e máximo). Posteriormente analisou-se a consistência interna da escala de capital psicológico, bem como das suas dimensões determinando o alfa de Cronbach. Utilizou-se o teste paramétrico t – duas amostras independentes e não paramétrico teste Mann-whitney para testar se havia diferenças com significado estatístico antes e após a intervenção.

4.1.2. Resultados Estudo 1

Para testar se havia diferenças com significado estatístico na escala de capital psicológico bem como nas dimensões, antes e após a intervenção, tentou-se aplicar os testes estatísticos para duas amostras emparelhadas. No entanto, embora os grupos, experimental e de controlo, fossem constituídos pelos mesmos participantes, tornou-se difícil emparelhar as amostras uma vez que os participantes não se identificaram e alguns dados sociodemográficos alteraram-se durante a intervenção. Desta forma, aplicaram-se os testes estatísticos de hipóteses para duas amostras independentes teste t ou Mann-Whitney, conforme as variáveis em estudo aderiam ou não à normalidade.

Com vista a termos ainda mais dados para sustentar a importância do Capital Psicológico Positivo nas Vendas a organização partilhou connosco o número de vendas dos meses pré intervenção (setembro, outubro e novembro de 2023). Sendo que em setembro foram vendidas 59 unidades, em outubro 64 unidades e em novembro 59 unidades o que dá uma média de 60 carros. Após a intervenção, isto é, nos meses de abril, maio e junho de 2024 foram vendidas 63, 67 e 75 carros respetivamente o que nos dá uma média de 68 carros. Apesar de não ser um aumento significativo ainda é um acréscimo ao número de vendas. Estes dados disponibilizados são referentes as vendas realizadas na zona geográfica onde o grupo experimental tem a sua atuação.

A tabela 2 apresenta os valores da média, desvio padrão, t e valor de p para as dimensões da escala psicológica e para escala, antes e após a intervenção. A Tabela 6apresenta os valores da mediana, U de Mann-Whitney e valor de p para as dimensões

que não aderiam à normalidade. Os testes foram aplicados aos dois grupos de controlo e experimental.

Tabela 2

Teste t para duas amostras independentes (escalas e respetivas dimensões)

| Grupo | Escala/Dimensões | Intervenção | | | | t | p |
|------------------------|---------------------|-------------|------|--------|------|-------|-------|
| | | Antes | | Depois | | | |
| | | Média | DP | Média | DP | | |
| Controlo (n=17) | Autoconfiança | 4.90 | .80 | 5.27 | .54 | a) | |
| | Esperança | 4.80 | .90 | 5.06 | .56 | 1.080 | 0,144 |
| | Resiliência | 4.81 | .46 | 4.98 | .51 | 1.028 | 0.156 |
| | Otimismo | 4,67 | .60 | 4.90 | .69 | .855 | 0.199 |
| | Capital Psicológico | 19.19 | 2.34 | 20.22 | 1.84 | 1.477 | 0,074 |
| Experimental (n=18) | Autoconfiança | 5.25 | .49 | 5.40 | .40 | 1.027 | .156 |
| | Esperança | 5.12 | .47 | 5.13 | .49 | a) | |
| | Resiliência | 4.94 | .49 | 5.00 | .68 | .289 | .387 |
| | Otimismo | 4.65 | .60 | 4.80 | .69 | .711 | .241 |
| | Capital Psicológico | 19.95 | 1.60 | 20.33 | 1.75 | .665 | .255 |

Tabela 3

Teste U de Mann Whitney para duas amostras independentes (escalas e respetivas dimensões)

| Grupo | Dimensões | Mediana | | U | p |
|------------------------|---------------|---------|--------|---------|------|
| | | Antes | Depois | | |
| Controlo (n=17) | Autoconfiança | 5.00 | 5.33 | 112,000 | .09 |
| Experimental (n=18) | Esperança | 5.00 | 5.00 | 144.000 | .500 |

Verifica-se que embora os valores da escala de capital psicológico e das suas dimensões tenham aumentado, este aumento não teve significado estatístico ($p < 0.05$).

4.2. Estudo 2: Investigação Qualitativa

4.2.1. Método Estudo 2

Utilizamos uma abordagem exploratória para desenvolver uma compreensão fundamentada da resiliência organizacional através de uma perspetiva interna da organização. O estudo qualitativo foi realizado através de entrevistas por forma a poder captar de perto as vozes dos colaboradores e da administração através das suas experiências pessoais (Creswell, 2009; Zilber & Meyer, 2022). As entrevistas semiestruturadas são particularmente adequadas para os gestores devido à gestão eficiente do tempo e também ao equilíbrio entre o controlo/padronização e a abertura para novos pontos a serem abordados (Bernard, 2000). Segundo Schoenberger (1991), a aplicação de entrevistas empresariais durante períodos onde ocorram mudanças sociais permitem obter *inputs* valiosos uma vez que estes desafiam categorias analíticas e princípios teóricos existentes.

Participantes. Para a realização deste estudo tivemos a oportunidade de poder contar com dois grupos dentro da Organização. Todos os comerciais de viaturas novas do grupo foram convidados a participar no estudo tendo sim informados previamente sobre o objetivo do mesmo. Os colaboradores que aceitaram participar foram divididos em dois grupos. O grupo de controlo e o grupo experimental (tendo sido neste que foram realizados os focus group). No primeiro momento (Novembro-Dezembro 2023) foi solicitado a ambos os grupos para completarem um questionário de pré intervenção onde concordam com os termos do estudo e do Regime Geral de Proteção de dados. O questionário de pós intervenção foi realizado 6 meses mais tarde (Junho 2024).

Dentro do grupo experimental, estes foram divididos em dois subgrupos, um deles composto pelos líderes organizacionais (Administração, Direção de Recursos Humanos e Direção Comercial) e o outro com os vendedores/comerciais de viaturas novas. O conjunto de questões colocadas aos grupos foi escolhida com o objetivo de apresentar questões relevantes para a perceção da importância deste estudo quer no ponto de vista dos colaboradores bem como da respetiva administração. As principais questões abordadas foram: os resultados dos questionários, a contribuição das ações implementadas, eficácia das ações implementadas e futuras ações a serem estudadas para implementação.

Procedimento. Considerando o número total de colaboradores do grupo experimental, foi decidido conduzir um primeiro focus group com sete participantes representantes do departamento de vendas/comercial de viaturas novas. Já no segundo focus group teve a participação quatro elementos da administração, direção de recursos humanos e direção comercial. A homogeneidade dos participantes de cada grupo facilitou a comunicação entre todos os membros e permitiu-nos comparar as diferentes visões e perspetivas dos dois grupos. O mesmo moderador conduziu ambos os focus group por forma a aumentar a sua consistência, apesar das questões terem sido discutidas previamente com a equipa de investigação. Ambos tiveram uma duração entre 60 a 90 minutos e foram gravados com autorização de todos os participantes.

Análise dos dados. Os dados dos grupos de discussão foram codificados utilizando o QSR NVivo 12. Criámos nós correspondentes às perguntas principais e codificámos o conteúdo em conformidade.

4.2.2. Resultados Estudo 2

Como resultado dos focus group realizados no grupo experimental decidiu-se implementar quatro ações com o objetivo de aumentar o capital psicológico conforme podemos verificar na tabela 1. O objetivo do primeiro focus group prendeu-se por demonstrar os resultados dos questionários onde demos os valores atuais de cada dimensão do Psycap e perceber em formato de *brainstorming* como estes poderiam ser melhorados. Aqui o objetivo passou por não ser a equipa de investigação a dizer o que deveria ou não ser feito, mas sim incentivar os participantes do focus group a darem as suas ideias e contributos de como cada dimensão do *Psycap* individualmente poderia ser melhorada. Após termos terminado ambos os focus group (pré intervenção) percebemos que tanto os vendedores como a própria administração abordaram os mesmos pontos no que diz respeito às ações a implementar e houve uma abertura por parte da administração em serem colocadas em prática pelo menos durante seis meses as ações demonstradas na tabela 1.

Tabela 4.*Ações implementadas*

| AÇÕES | DESCRIÇÃO | OBJETIVO | Data |
|--|--|---|--|
| “Uma tarde com...” | Esta intervenção visa a troca de papéis entre os colaboradores da organização. | Conhecerem especificamente de que forma o trabalho é desempenhado nos outros departamentos da organização. | Entre dezembro de 2023 e janeiro de 2024 |
| Almoço individual entre chefe de vendas e vendedor. | Esta intervenção baseia-se numa conversa informal entre chefe de vendas e vendedor. | Melhorar os relacionamentos entre líderes e colaboradores. | Fevereiro/2024 |
| <i>Sunset</i> /Jantar de equipa | Esta intervenção decidiu abdicar de uma sexta-feira à tarde e convida os colaboradores para um <i>sunset</i> e jantar de equipa. | Melhorar relacionamentos entre colaboradores. | Março/2024 |
| <i>Team Building</i> e visita à Fábrica do Importador onde são produzidas as viaturas. | Na parte da manhã foram realizados jogos tradicionais de forma a aumentar a confiança na equipa. Da parte da tarde, visita à fábrica onde se deram a conhecer os processos de produção de uma viatura. | Aumentar o conhecimento acerca da produção das viaturas (formação sobre o produto) e aumentar o espírito de equipa entre colaboradores. | Abril/2024 |

Os resultados do focus group na pós intervenção demonstraram a perceção dos colaboradores sobre as intervenções/ações aplicadas na organização em duas diferentes categorias. Na Tabela 2, definimos cada subcategoria e apresentámos o que foi dito pelos participantes dos focus group. A interpretação dos resultados do questionário foi codificada em três subcategorias. Estas subcategorias refletem a perceção por parte dos colaboradores aos resultados do questionário. A interpretação dos resultados foi codificada no focus group 1, onde foi refletido o desagrado dos colaboradores no que diz respeito ao acompanhamento e formação, quer aos vendedores mais jovens como aos

mais experientes, a falta de empatia e a resistência à mudança foram também pontos abordados como sendo passíveis de serem melhorados pela organização.

O contributo das intervenções implementadas foi codificado em seis subcategorias no focus group 1 e quatro subcategorias no focus group 2. Estas subcategorias refletiram a consciência de que as ações de intervenção resultaram em melhorias essenciais para a formação e acompanhamento das equipas de vendas apesar desta área ser em muito influenciada por variáveis externas o que resulta num maior esforço por parte da organização em dar ferramentas ao colaboradores para estes conseguirem manter o elevado nível de *Psychap*. No focus group 2, o contributo das intervenções implementadas refletiu os efeitos positivos das intervenções junto do grupo experimental, essencialmente na vertente da motivação e autoconfiança.

A eficácia das intervenções implementadas foi percebida como satisfatória, mas não suficiente para uma alteração significativa das dimensões do Capital Psicológico Positivo. As ações implementadas deveriam ter sido alvo de uma melhor comunicação por forma a demonstrar o seu propósito e importância (focus group 1).

Tabela 5

Focus group categorias (Pré intervenção)

| Colaboradores | Administração |
|--|---|
| <p>Falta de acompanhamento/Formação: “eu acho que há uma falta de acompanhamento no inicio e é precisamente nessa parte que é necessária mais ajuda. Para atingirem os números pretendidos é necessário percorrer um caminho e para que tal aconteça é necessário dotar os comerciais novas de ferramentas que os apoiem.”</p> <p>Falta de empatia:</p> | <p>Baixo nível de resultados no início da atividade: “A nossa equipa está agora composta por vários vendedores juniores e muitos deles sem experiência a nível de vendas automóveis e caso estes não tenham um apoio continuo os resultados poderão tardar a aparecer.”</p> |

Perceção dos resultados dos questionários

“Há sempre aquela parte em que tentamos sempre arranjar uma ponta para justificar a frustração de não conseguirmos atingir objetivos porque essa é que a parte difícil de gerir pessoas. Se houvesse uma interligação e interação maior e uma compreensão maior, é este o problema que eu tenho... perceber a posição das outras pessoas e departamentos. E, portanto, a falta de esperança é isto, não temos uma direção para onde possamos direcionar.”

Resistência à mudança:
“A administração procura ter ideias para melhorar o negócio, procura inovação e para isso basta criares regras, o problema é que depois de criar as regras é necessário implementar as regras porque as pessoas já com 20, 25 e 30 anos de casa tu a partir de hoje dizes “vais ter que fazer desta ou daquela forma e por vezes não é bem aceite”.

Falta de clarificação e calendarização da formação:

“Há uma reunião semanal entre a chefia e a equipa de vendas. A direção comercial também tem uma reunião com a chefia de vendas.”

“O acompanhamento individual irá depende ser sempre das necessidades quer do vendedor, quer da disponibilidade do chefe de vendas. O chefe de vendas é a pessoa que presta esse tipo de auxilio ao vendedor ao vendedor e normalmente o que é que acontece, marca um dia e uma hora para terem essa reunião.”

Falta de partilha de experiências pessoais/profissionais:

“Acredito que para aqueles que começam esta atividade como vendedor seja complicado o inicio porque não têm clientes e pode acontecer de ficarem “perdidos” e sem saberem por onde começar. Este

fator pode ser desmotivador o que leva também a uma maior rotação da equipa de vendas.”

Sugestões de melhoria de ações a implementar

Acompanhamento individualizado:

“Na área comercial basicamente se houvesse uma formula para gerir emoções de forma individualizada era perfeito, mas é impossível porque todos somos diferentes. A chefia não pode tratar todos os vendedores de forma igual. As sessões de coaching por exemplo podem ser um formato de apoio para a própria equipa, já foi feito no passado, mas não senti muitos resultados porque não conseguimos estar totalmente à vontade.”

Transparência entre departamentos:

“Ao existir uma cultura de partilha entre todos os colaboradores é mais fácil perceber as dificuldades que cada um passa e também nos permite melhorar em termos

Formação personalizada:

“Aquilo que nós como empresa precisamos de continuar a fazer: investir na formação dos vendedores, investir na informação porque cada vez mais nós trabalhamos com mais marcas e, portanto, é necessário estar sempre aprender. O acompanhamento é também algo que investimos continuamente.”

Calendarização do acompanhamento:

“O facto de haver dia e hora agendado para reunir e até para esclarecimento de eventuais dúvidas torna o processo mais formal e a par disso demonstra abertura para que possam

processuais já que o nosso trabalho depende de vários departamentos.”

Demonstração de resultados: ser agendadas sessões de esclarecimento quer em equipa quer individualmente.”

“Eu não me acredito nisso, eu não acredito que as pessoas não são capazes de mudar, podem é não querer, mas acredito vivamente que são capazes. Agora é necessário fazer um trabalho com essas pessoas de sensibilizar e mostrar os diferentes resultados que podem atingir. Ao ser demonstrado A + B que aquilo que foi feito de diferente gera realmente resultados para melhor coloca até os mais céticos a pensar que realmente pode até um outro ponto de vista fazer sentido.”

Meeting informal com as chefias:

“Neste caso seria falar com todos os chefes de vendas da empresa e pedir que façam esse trabalho durante um período de forma mais individualizada e mais formal. Por exemplo de 15 em 15 dias fazer 1 vez de 15 em 15 dias uma reunião com os vendedores da sua equipa com o objetivo de tentar perceber o negócio, onde se sente mais à vontade, onde se pode melhorar para fechar mais negócios. Basicamente a experiências e as boas práticas de alguém que tem mais experiência.”

Tabela 6*Focus group categorias (Pós intervenção)*

| | Colaboradores | Administração |
|--|--|--|
| Perceção dos resultados dos questionários pós intervenção | Variáveis externas: “Existe uma particularidade no ramo comercial que não é só a casa onde trabalhas. Quem está por dentro sabe perfeitamente que não tem sido fácil trabalhar com o nosso importador, temos a questão das financeiras que não está a dar a corresponder às expectativas e nós não temos nenhuma comunicação que isso vá melhorar em algum sentido.” | Tempo reduzido de implementação das ações: “Aqui neste caso em específico acredito que devido aos <i>timings</i> apertados que tivemos para implementação das ações e respetivos resultados possam de um certo modo justificar os resultados um pouco reduzidos nas duas dimensões.” |
| | Falha na clarificação dos objetivos: “A partilha de ideias entre chefias e colaboradores é sempre algo muito positivo e nós aqui temos a grande vantagem de ter malta com bastantes anos disto e que facilmente dão vários pontos de melhoria. Neste momento se perguntares qual o caminho que vamos | Dinâmica do mercado atual: “Eu penso que o facto de duas das quatro dimensões terem subido é um sinal positivo agora podem não ter aumentando tanto da forma como gostaríamos fruto de como está neste momento o mercado automóvel não sei se isso no seu estudo é contemplado. Até porque nós acabamos sempre por ser condicionados por aquilo que está à nossa |

fazer daqui para a frente não te sabemos dizer, é o caminho que tu quiseres seguir. Tens sempre que ter um líder forte mesmo que tenhas muitos anos de experiência.”

Crescimento do grupo como empresa:

“Este momento pelo qual estamos a passar no nosso grupo é um pouco ingrato porque agregamos novas equipas, novos procedimentos, novas marcas e quer queiramos quer não a capacidade de adaptação da equipa comercial é fulcral neste momento e para isso precisamos de um foco e sentido de orientação que não está a existir o que pode gerar uma falta de otimismo.”

Partilha de conhecimento:

“ Acho que os resultados poderiam ter sido melhores no sentido em que ao existir uma partilha de ideias entre todos nós vendedores isso apenas nos

volta, vejamos que na primeira fase em que lançou o questionário as coisas podiam estar a fluir, haver diversas vendas e houvesse contacto automaticamente existe uma maior motivação do vendedor. Por outro lado, se o mercado estiver mais retraído é normal uma equipa de vendas notar também isso.

Resistência à mudança:

“Algo que pode explicar a subida de duas dimensões e a reduzida descida de outras duas pode dever-se ao facto de termos uma equipa comercial composta por alguns elementos bastante experientes e que estão cá connosco há mais de 10 e 20 anos. Acredito que para alguns deles a adaptação e a realização de novas ideias possa ser “perda de tempo” e com isso não ser o suficiente para chegar aos objetivos que pretendemos.”

| | | |
|--|---|--|
| <p>Sugestões de melhoria de ações a implementar</p> | <p>fazer crescer como profissionais e conseguimos dar uma resposta mais eficaz aos nossos clientes.”</p> | <p>Aumento da autoconfiança individual:</p> <p>“Como referiu nos resultados do estudo a dimensão que mais teve um aumento após as ações realizadas foi a autoconfiança acho que devido a esse fator conseguimos perceber que os vendedores têm um controlo sobre a atividade. Por exemplo, se entrar um colega novo e estiver o dia todo nas redes sociais a não fazer nada chega ao final do dia e está tudo bem. O que acontece é que após meio ano e feita a análise percebe-se que os resultados não estão a acontecer e não há condições para os mesmos continuarem, isto podia ser evitado caso houvesse um acompanhamento mais próximo e diria até mais diário.”</p> |
| <p>Falta de controlo sobre a atividade:</p> | <p>“Os novos colegas vendedores que têm entrado para a nossa equipa e muitos deles sem experiência na área não têm um controlo sobre a atividade. Por exemplo, se entrar um colega novo e estiver o dia todo nas redes sociais a não fazer nada chega ao final do dia e está tudo bem. O que acontece é que após meio ano e feita a análise percebe-se que os resultados não estão a acontecer e não há condições para os mesmos continuarem, isto podia ser evitado caso houvesse um acompanhamento mais próximo e diria até mais diário.”</p> | <p>“Como referiu nos resultados do estudo a dimensão que mais teve um aumento após as ações realizadas foi a autoconfiança acho que devido a esse fator conseguimos perceber que os vendedores têm um controlo sobre a atividade. Por exemplo, se entrar um colega novo e estiver o dia todo nas redes sociais a não fazer nada chega ao final do dia e está tudo bem. O que acontece é que após meio ano e feita a análise percebe-se que os resultados não estão a acontecer e não há condições para os mesmos continuarem, isto podia ser evitado caso houvesse um acompanhamento mais próximo e diria até mais diário.”</p> |
| <p>Brainstorming de vendas:</p> | <p>“Isto que estamos aqui a realizar neste momento por</p> | <p>Consistência nas ações de acompanhamento:</p> <p>“Percebemos facilmente por estes resultados que as ações desenvolvidas tiveram um impacto na nossa equipa de forma positiva. Algo que devemos talvez apostar é na continuação deste</p> |

causa da tua tese de uma processo de formação e forma informal deveríamos acompanhamento, mas ter recorrentemente com as talvez de forma mais chefias, mas para isso é consistente. Apesar da área necessário ouvir e fazer comercial estar submetida realmente alguma coisa, a uma pressão constante de alguma ação que vá ao objetivos e números é encontro da resolução do fulcral o investimento de que foi dito.” tempo com o objetivo de melhorar as nossas equipas.”

5. Discussão

Este estudo teve como objetivo primordial a análise mais aprofundada do conceito de Psicologia Positiva (Psycap). Para tornar este estudo ainda mais completo e direcionado para uma área profissional em específico decidimos interligar o mesmo com as vendas, visto ser uma área profissional em que o contacto e as interações interpessoais acontecem com elevada frequência e a linha entre o sucesso e o fracasso é bastante ténue. Por forma a aumentar o interesse e a robustez desta investigação decidimos optar por uma intervenção organizacional numa empresa portuguesa do ramo automóvel.

Numa primeira fase procedeu-se à avaliação do estado atual da organização por forma a ter uma perceção relativamente as dimensões do Capital Psicológico da empresa no que concerne as dimensões do Capital Psicológico (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência). Posteriormente procedeu-se a aplicação das ações abordadas anteriormente com o objetivo de potenciar e aumentar o nível dessas dimensões. Estes dados recolhidos foram examinados qualitativa e quantitativamente num estudo de caso múltiplo por forma a conseguirmos ter acesso a resultados o mais próximo da realidade possíveis.

Os resultados quantitativos demonstraram que existiu um ligeiro aumento nas dimensões da Autoeficácia e da Resiliência e uma diminuição ligeira na Esperança e no Otimismo que pode ser explicado devido ao facto das intervenções terem uma duração de apenas seis meses, sendo que o ideal seria termos um ano de intervalo, mas devido aos *timings* que temos para cumprir não nos foi possível estender os prazos tanto como

gostaríamos. Sendo que este estudo aborda também o impacto da psicologia positiva nas vendas tornou-se fulcral fazermos o comparativo entre o número de vendas antes e número de vendas pós intervenção. Tendo acesso a números reais apresentados pela organização foi nos permitido chegar à conclusão de que efetivamente existiu um aumento do número médio de carros vendidos, passando de 60 para 68 carros quando comparamos os 3 meses antes das intervenções e os meses onde estavam a ser colocadas em prática as intervenções, que se estendeu desde fevereiro até abril.

Provavelmente o processo de intervenção apesar de não ser significativo pode efetivamente ter impacto no número de vendas. A área automóvel na qual a organização que aplicamos este estudo está inserida é conforme foi referido nos focus group realizados é uma área que está também muito dependente de fatores externos que moldam e impactam os resultados obtidos. Estão sempre um pouco “reféns” das marcas que representam visto que, são estas que produzem as viaturas e estão também dependentes de terceiros para a produção em tempo útil das viaturas e ditam as regras quer a nível de procedimentos quer a nível comercial onde estas informam que tipo de preços que podem ou não aplicar resultando numa interferência direta com os clientes e respetivamente com os seus resultados em número de vendas. Para além deste fator, a própria conjuntura atual socioeconómica do país interfere diretamente nas vendas do setor, uma conjuntura menos favorável, como por exemplo aumento das taxas de juro pode levar aos consumidores a não estarem tão preparados para novas aquisições e resultando num decréscimo das vendas.

O Capital Psicológico Positivo é caracterizado como sendo um estado maleável e, portanto, sensível a fatores extrínsecos o que resulta numa dificuldade acrescida aos investigadores destas áreas para afirmarem o sucesso ou não das suas intervenções (Luthans et al. 2010). Uma abordagem experimental permite também uma extensão integrativa do capital psicológico que integra diversos domínios de investigação em matéria de vendas, por exemplo, desempenho e atitudes dos vendedores, efeitos de contágio grupal e atitudes perante um determinado processo de venda.

Ao analisarmos a literatura existente sobre este tema, diversos estudos demonstram que o Capital Psicológico Positivo está na sua maioria das vezes correlacionado com fatores externos e que não dependem somente de um indivíduo. O ambiente organizacional, o estado de espírito, o mercado no qual estão inseridos alteram a perceção e influência do Psycap numa determinada organização e contexto (Miao & Bozionelos, 2017).

Segundo Nielsen & Abildgard (2013), as intervenções organizacionais são complexas, dinâmicas e dependentes de diversos componentes externos. O sucesso de uma intervenção pode não estar apenas dependente da aplicação das ações por parte da liderança da organização. O facto das intervenções incidirem no Capital Psicológico estas estão inevitavelmente dependentes dos membros da organização e da forma como estes desenvolvem os seus pensamentos e conseqüentemente as suas ações.

Esta investigação dá vários e importantes contributos para a nossa compreensão destas questões. Em primeiro lugar, a nossa análise indica que o foco principal das ações implementadas são o colaborador e o seu respetivo desenvolvimento como pessoa. É possível um elevado nível de *Psycap* resultar num aumento significativo no número de vendas, mas não o podemos afirmar de uma forma totalmente certa porque sendo as vendas uma área que depende sempre de duas partes (vendedor-comprador) no máximo só controlaremos 50% deste processo.

Uma implicação prática desta proposição é que o objetivo dos participantes (colaboradores e administração) foca-se em para prestar atenção e colocar energia na intervenção baseada naquilo que podem controlar e melhorar. Mesmo lidando diariamente com a incerteza é importante manter um nível de compromisso elevado por forma a aumentar as probabilidades de alcançar o sucesso.

5.1. Implicações Teóricas

Ao promovermos o debate entre o Capital Psicológico Positivo e as vendas, acredita-se que existe a contribuição para a reflexão em torno de novos componentes para o *Psycap*, o que resulta em ganhos significativos para a temática da Psicologia Positiva. O desenvolvimento do *Psycap* tem uma margem de progressão e evolução bastante elevada, este poderia fazer parte de políticas públicas globais e começar a ser introduzido em instituições de ensino e nas organizações. Em termos de saúde e bem-estar, o desenvolvimento do *Psycap* pode auxiliar em estados como a depressão e a ansiedade, bem como na redução de impactos emocionais negativos que em muito prejudicam a qualidade de vida de um individuo.

Utilizando a base teórica, o vasto apoio da investigação do *Psycap* e com o objetivo de interligar a teoria e o comportamento à prática, a gestão de recursos humanos utiliza os seus construtos reconhecidos e conceptualizados com vista a integrar o domínio das vendas. Tal acontecimento é alcançado como podemos ver na revisão de literatura

deste estudo através de uma extensa análise ao Capital Psicológico Positivo e aos seus componentes no âmbito das vendas.

5.2. Implicações Práticas

O Psycap é de uma forma empírica diretamente responsável pelos resultados específicos no domínio das vendas. Esta forma de abordar positivamente as vendas expande a literatura existente sobre o Psycap não só a analisar o desempenho dentro da organização como também aos relacionamentos fora do local de trabalho que em muito influenciam o bem-estar de um indivíduo. No entanto, o Psycap pode por vezes ser prejudicial para os vendedores e respetivas organizações, visto que as suas dimensões podem ser utilizadas para fins menos bons dependendo da forma que cada indivíduo o coloque em prática (Pierce & Aguinis, 2013).

O contacto entre comprador-vendedor é um excelente exemplo de interações que vão para além do contexto profissional, visto que, muitas das vezes a venda propriamente dita ocorre após o comprador sentir confiança com o seu interlocutor. Sendo as vendas uma área de contacto pessoal torna-se imperativo o domínio de competências pessoais que se foquem no desenvolvimento dos indivíduos. Embora a literatura tenha demonstrado que a definição de objetivos é um fator importante no desenvolvimento do Psycap (Luthans et al. 2006), esta não é transversal a todos os contextos o que resulta numa incerteza sobre a forma correta de definir os objetivos de forma a atingir o sucesso organizacional.

Esta definição de objetivos não pode ser colocada em prática de forma linear. De acordo com Richards & Jones (2009), enquanto objetivos moderadamente difíceis podem ser cativantes para determinados indivíduos, objetivos muito difíceis podem ser desmotivantes para outros. A integração destas temáticas num contexto de vendas ajuda a interligar o Psycap com uma abordagem positiva nas vendas o que permite que futuros pesquisadores nesta área utilizem essas conexões.

Explicações e proposições de como o Psycap deve funcionar dentro destas aplicações, juntamente com diretrizes de investigação científica reforçam a necessidade deste tipo de investigação positiva nas relações comerciais. Apesar destas aplicações servirem efetivamente como futuras direções de investigação em vendas, este estudo propõe uma abordagem integrada que liga o trabalho e desenvolvimento do Psycap com uma abordagem positiva nos processos de venda.

5.3. Limitações e Estudos Futuros

Existiram um conjunto de limitações metodológicas e práticas na realização deste estudo. A procura por artigos atualizados e relevantes para a temática em estudo foi um desafio superior quando falamos acerca da Psicologia Positiva e do *Psycap* que em Portugal ainda não são temáticas muito aprofundadas especificamente.

Em segundo lugar, algumas das limitações deste estudo estão relacionadas com a amostra. Um dos maiores desafios deste estudo prende-se pela demora na obtenção das respostas aos questionários do *Psycap* (PCQ-24), apesar de ser um questionário breve, como é um processo de resposta individual exigiu uma maior atenção por parte de cada participante.

Por conseguinte, futuras investigações deverão incluir um período mais alargado para a realização e colocação em práticas das intervenções, dessa forma seria possível sustentar de uma forma mais eficaz a importância de um pensamento e atitude positiva para o alcance de objetivos previamente definidos. Dessa forma, pesos fatoriais mais elevados e uma amostra maior, poderiam ampliar a robustez estatística do estudo. Durante esta caminhada deparamo-nos com a dificuldade do tamanho reduzido da amostra, o fato da mesma se referir apenas aos trabalhadores de uma empresa de um determinado setor, não podendo ser feita uma comparação com outra empresa com diferentes realidades.

Aconselha-se que futuramente sejam feitos novos estudos sobre o mesmo tema, mas em áreas de negócio diferentes com vista a intensificar a importância da Psicologia Positiva no Capital Psicológico nas diversas áreas profissionais.

6. Referências Bibliográficas

Andri, G., Adawiyah, W.R., & Purnomo, R. (2019). Psychological capital as a mediation, relationship between empowering leadership, transformational leadership behavior, proactive personality to individual job performance. *Jurnal Benefita*, 4(3), 492–506. <http://doi.org/10.22216/jbe.v4i3.4445>

Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>

Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., and Mhatre, K.H. (2011), "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 22 No. 2, pp. 127-152.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman, Times Books and Henry Holt & Co.

Bandura, A., & National Inst of Mental Health. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Bento, A., & Silva, N. (2021). Proatividade e inovação: Uma revisão integrativa. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, ano 6, 1(8), 68–84.

<https://doi.org/grdf>

Bento, A. (2020). Comportamentos proativos: Antecipando adversidades. In N. Silva & L. P. Damo (Eds.), *Vidas que mudaram: Contribuições da psicologia positiva para situações de isolamento e de distanciamento social*. Editora da UFSC.

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/210013>

Boehs, S. T. M., & Silva, N. (2017). *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: Conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. Editora Vetor.

Cameron, K. S. (2008). *Positive Leadership*. Taunton Press.

Cameron, K. S., & Spreitzer, G. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.

<https://doi.org/grd>

Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*. 30(7) 879–889.

<https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.01.006>

Cedstrand, E., Nyberg, A., Sanchez-Bengtsson, S., Alderling, M., Augustsson, H, Bodin, T., Alvesson, H. M., & Johansson, G. (2021). A Participatory Intervention to Improve the Psychosocial Work Environment and Mental Health in Human Service Organisations. A Mixed Methods Evaluation Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3546.

<https://doi.org/10.3390/ijerph18073546>

Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–56. <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>

Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P., & Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas: Manual de Trabalho e Formação*. Edições Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313–328. <https://doi.org/10.14417/ap.804>

Djourova, N., P. (2018). Psychological Capital: Underlying mechanisms, antecedents, and outcomes in the workplace. [Tesis Doctoral, Universitat de València Valencia, Septiembre].

Errida A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>

Farsen, T. C. (2017). Como aprendi a lidar com as adversidades: Interfaces entre história de vida de executivos e resiliência no trabalho. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 23, pp. 133–187). Elsevier.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>

Huang, J. (2017). The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1157–1166. <https://doi.org/10.2224/sbp.6609>

Johanessenn, J. A., Olaisen, J., & Olsen, B. (1999). Managing and organizing innovation at the knowledge economy. *European Journal of Innovation Management*, 2(3), 116–128. <https://doi.org/10.1108/14601069910289059>

Johannessen, T., Ree, E., Aase, I. Bal, R., & Wiig, S. (2021). Exploring managers' response to a quality and safety leadership intervention: Findings from a multiple case study in Norwegian nursing homes and homecare services. *BMJ Open Quality*, 10(3), e001494. <https://doi.org/10.1136/bmjog-2021-001494>

Jones, J., Firth, J., Hannibal, C., & Ogunseyin, M. (2018). Factors Contributing to Organizational Change Success or Failure: a Qualitative Meta-Analysis of 200 Reflective Case Studies. In R. Hamlin, A. Ellinger, & J. Jones (Eds.), *Evidence-Based Initiatives for*

Organizational Change and Development, 155-178. Hershey, PA: IGI Global.
<https://doi:10.4018/978-1-5225-6155-2.ch008>

Kuntz, J., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462.

<https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>

Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. (2016). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819–846. <https://doi.org/10.1177/0149206316680029>

Levene, R. A. (2015). Positive psychology at work: Psychological capital and thriving as pathways to employee engagement. Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects, 88.

https://repository.upenn.edu/mapp_capstone/88?utm_source=repository.upenn.edu%2Fmapp_capstone%2F88&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

Locke, E. A. (1968). Towards a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57 (9), 705–717.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (Eds.). (2009). *Handbook of positive psychology* (2nd ed.). Oxford University Press.

Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>

Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72. <https://www.jstor.org/stable/4165814>

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital, measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

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

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>.

Luthans, F., Youssef Morgan C. M., & Avolio B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.

Macedo, R. C. (2015). Capital psicológico: Um estudo sobre o significado de suas dimensões. [Dissertação de Mestrado - Universidade de Coimbra - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação]. <http://hdl.handle.net/10316/29094>

Maddux, J. E., Norton, L. W., & Leary, M. R. (1988). Cognitive components of social anxiety: An investigation of the integration of self-presentation theory and self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 6(2), 180–190.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1521/jscp.1988.6.2.180>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.

<https://doi.org/10.1037/h0054346>

Masten, A. S. (2001). Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises. *Development and psychopathology*, 19(3), 921–930.

<https://doi.org/10.1017/S0954579407000442>

Miao, R., and Bozionelos, N. (2017), "Linking High-Performance Work Systems to Employee Attitudes: The Moderated Mediation Model", *Academy of Management Proceedings*, Vol.1 doi.org/10.5465/ambpp.2016.15372abstract

Nielsen, K. (2013). Review Article: How can we make organisational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*, 66(8), 1029-1050. <https://doi.org/10.1177/0018726713477164>

Nielsen, K., & Abildgaard, J. S., (2013). Organisational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27(3), 278-297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.812358>

Nielsen, K., & Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organisational intervention research. *Human Relations*, 70(1), 40-62. <https://doi.org/10.1177/0018726716670226>

Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44–55. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.44>

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149–159.

<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.00>

Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. Pocket Books.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2001). "Positive psychology: An introduction": Reply. *American Psychologist*, 56(1), 89–90. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.1.89>

Seligman, M. E. P., Steen, T., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410>

Silva, N., & Farsen, T. C. (2018). *Qualidades psicológicas positivas nas organizações*. Editora Vetor.

Shin, I., & Jeung, C. W. (2019). Uncovering the Turnover Intention of Proactive Employees: The Mediating Role of Work Engagement and the Moderated Mediating Role of Job Autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(5), 843. <https://doi.org/10.3390/ijerph16050843>

Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. Academic Press.

Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01

Snyder, C., Sympson, S., Ybasco, F., Borders, T., Babyak, M., & Higgins, R. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321–335. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.70.2.321>

Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62–74. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0090-2616\(98\)90006-7](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0090-2616(98)90006-7)

Strauss, K., & Parker, S. K. (2018). Intervening to enhance proactivity in organizations: Improving the present or changing the future. *Journal of Management*, 44(3), 1250–1278. <https://doi.org/10.1177/0149206315602531>

Vardaman, J.M., Amis, J.M., Wright, P.M., & Dyson, B.P. (2021). Reframing childhood obesity: The role of local communities in change implementation failure. *Human Relations*, 74(2), 258-285. <https://doi.org/10.1177/0018726719899464>

Zikic, J., & Saks, A. M. (2009). Job search and social cognitive theory: The role of careerrelevant activities. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.001>