

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS (MBA)

O OTIMISMO E A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DO  
TURISMO



**Universidade dos Açores**  
**2013**

*“Concedei-nos Senhor,  
Serenidade necessária, para aceitar as coisas que não podemos modificar,  
Coragem para modificar aquelas que podemos  
E Sabedoria para distinguirmos umas das outras.”  
(Reihold Niebuhr)*

## AGRADECIMENTOS

É com muita gratidão que expresso aqui o mais profundo agradecimento a todos aqueles que tornaram a realização deste trabalho possível.

Quero expressar um enorme agradecimento à Professora Doutora Maria da Graça Batista por aceitar a orientação do meu trabalho, pelo seu apoio e motivação constante que foram fundamentais para a elaboração do mesmo.

Sou muito grata a todos os meus familiares pelo incentivo recebido ao longo deste período e por nunca deixarem que eu desistisse. O meu agradecimento especial é dedicado ao meu marido Vítor Pacheco e à minha filha Maria, o apoio, a alegria e o amor foram um incentivo precioso nesta caminhada. À minha mãe Rosalina Morais e irmãs, Luísa e Noélia, e em especial à mais nova Balbina Morais estudante como eu, e que apoiou-me sempre como irmã e como colega universitária.

Às minhas colegas de mestrado, que se disponibilizaram a ajudar, e a todos os meus amigos que direta ou indiretamente foram um apoio e um incentivo a concluir mais esta etapa.

E, por último, mas não menos importante, agradeço a todas as pessoas que despenderam um pouco do seu tempo a responder ao questionário, sem eles não teria sido possível chegar aos resultados obtidos.

## RESUMO

Na atualidade face à crescente competitividade do mercado global e ao contexto económico-social desfavorável, torna-se imperativo que as organizações repensem fatores relevantes na criação/desenvolvimento de um contexto laboral positivo, que permita a continuidade e o sucesso das mesmas. A positividade organizacional pode ser encarada como uma forma alternativa de gestão, que enaltece o capital humano, promovendo na organização um clima de excelência com resultados positivos para os indivíduos e permitindo o crescimento e sucesso das organizações.

Esta dissertação procurou abordar as organizações positivas relacionando-as com o Capital Psicológico Positivo com foco no otimismo e abordando uma temática de alguma forma recente nos estudos organizacionais positivos, a criatividade. O objetivo do estudo foi aferir a positividade das organizações do setor do Turismo e relacionar este aspeto com a autoavaliação dos colaboradores, identificar nas variáveis do *Psycap*, quais as que poderiam ter maior impacto na criatividade dos indivíduos e na compreensão das principais características organizacionais. O método de estudo foi o da investigação quantitativa.

A criação de uma gestão positiva nas organizações proporciona a capacidade de solucionar problemas tornando as organizações mais humanas e aptas em contextos adversos. Esta mudança permite o crescimento sustentável de todos os intervenientes da organização e desenvolve a sociedade onde esta atua. Nesta perspetiva, realizou-se um estudo, através de um questionário aos colaboradores de várias empresas do setor turístico, nomeadamente a empresas de animação turística, agências de viagens e unidades hoteleiras da ilha de São Miguel da Região Autónoma dos Açores.

Embora não tenha havido uma boa taxa de resposta, como o esperado inicialmente, existiram outras limitações como por exemplo: o atual clima económico global que origina nas organizações, um ambiente de insegurança que conduz a um pessimismo generalizado.

Verificou-se nas organizações em estudo uma pontuação média ao nível de positivismo organizacional, que dado à atual conjuntura pode-se considerar como sendo uma classificação positiva para um setor que procura afirmar-se como uma resposta eficiente no incremento e desenvolvimento económico- social dos Açores.

Como continuação deste estudo pode-se sugerir a inclusão do método qualitativo, nomeadamente com recurso a entrevistas para complementar os resultados obtidos, voltar aplicar os questionários para aferir possíveis alterações no posicionamento das organizações neste setor ao nível da positividade organizacional, e abranger mais empresas de Turismo, nomeadamente em outras ilhas do Arquipélago dos Açores.

Como implicações para a prática verifica-se a identificação das organizações como intermédia em termos de positividade, e a identificação das variáveis do Capital Psicológico Positivo, com determinados aspetos específicos, nomeadamente com o otimismo e com a criatividade. Isto serve como base para o desenvolvimento e implementação de ações de melhoria de um ambiente organizacional que valorize o capital humano, de forma a aumentar os níveis de impacto positivo no bem-estar físico e psicológico dos indivíduos. O incentivo nas organizações de políticas de conciliação trabalho-família e de melhoramento dos níveis de formação/educação é fundamental para garantir um ambiente organizacional com resultados positivos e de sucesso para todos os intervenientes.

A utilização do programa “SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*” no tratamento dos questionários recolhidos, possibilitou a realização de algumas análises estatísticas, que permitiu a obtenção de várias conclusões consideradas relevantes.

**Palavras-chave:** Otimismo, Criatividade, Organizações Positivas, Capital Psicológico Positivo.

## **ABSTRACT**

Nowadays due to the increasing competitiveness of the global market and its economic and social unfavorable, organizations need to reconsider relevant factors in creating / developing a positive work context, enabling the continuity and success.

The positivity in the organizations can be seen as an alternative form of management that enhances human capital, promoting the organization a climate of excellence with positive outcomes for individuals and allowed the growth and success of organizations.

This dissertation addresses the theme of positive organizations relating it to the Positive Psychological Capital, focusing in optimism and addressing a recent topic in the positive organizational studies, the creativity. The aim of the study was to measure the positivity of the Tourism sector organizations and relate this aspect to the employee's self-evaluation, identifying Pscap variables, which can have major impact on the individual's creativity, and understand the organizational key characteristics. The research method used in this study was quantitative.

The creation of a positive management in organizations provides the ability to solve problems by making organizations more human and capable in adverse contexts.

This change allows sustainable growth for all stakeholders and develops the society where the organization acts. In this perspective, the study was conducted through a questionnaire to employees of several organizations in the tourism sector, such as: tourist animation companies, travel agencies and hotels in São Miguel Island in the Azores.

Although there wasn't a good response rate, as it was initially expected, there were other limitations such as: the current global economic climate in organizations that leads to an environment of insecurity and widespread pessimism.

Results show that the organizations studied were as intermediate in terms of positivity, due to the current situation that can be considered a positive rating for a sector that seeks to establish itself as an efficient response to the socio-economic growth development in the Azores.

As a development of this study it can be suggested the inclusion of a qualitative method of interviews to supplement the results. It is also suggested to re-apply the questionnaire to access if there are changes in the organizations positioning in this sector in terms of positivity and to include more tourism companies, especially in other islands of the Azores Archipelago.

As for the practical implications of this study we can mention the identification of organizations as intermediate in terms of positivity, and the identification of the Positive Psychological Capital variables, with specific aspects, such as optimism and creativity. This can be used as the base for the development and implementation of actions to improve organizational environment that enhances the human capital in order to increase levels of positive impact on physical well-being and psychological subjects. The incentive policies in organizations in reconciling work and family and improving standards of training / education is critical to ensure an organizational environment with positive results and success for all stakeholders.

Using the program "SPSS - Statistical Package for the Social Sciences" in the treatment of questionnaires collected, allowed to carry out some statistical analysis, which has resulted in several findings considered relevant.

**Keywords:** Optimism, Creativity, Positive Organizations, Positive Psychological Capital.

# ÍNDICE

<b>RESUMO .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>X</b>
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Propósitos do Trabalho .....	1
1.2. Hipóteses do Estudo .....	3
1.3. Método do Estudo .....	4
1.4. Estrutura da Investigação.....	5
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>7</b>
2.1. Otimismo .....	8
2.2. Criatividade.....	15
2.3. Organizações Positivas .....	19
2.4. Capital psicológico positivo ( <i>Psychap</i> ) .....	25
<b>CAPITULO 3 – MÉTODO.....</b>	<b>30</b>
3.1. Investigação Quantitativa .....	30
3.2. Procedimentos .....	31
3.3. Amostra .....	33
<b>CAPITULO 4 – TRATAMENTO DE DADOS.....</b>	<b>35</b>
4.1. Testes estatísticos .....	35
4.1.1. Estatísticas Descritivas .....	35
4.1.1.1. Caracterização da organização .....	35
4.1.1.2. Caraterização do Capital Psicológico Positivo (PysCap).....	37
4.1.1.3. Criatividade dos Colaboradores na organização.....	40
4.1.1.4. Autoavaliação- na vida e no Trabalho.....	41
4.1.2. Análise de Dados.....	43
4.1.3. Teste de aderência de Kolmogorov-Smirnov.....	47
4.1.4. Teste Mann-Whitney .....	48
4.1.4.1. Género.....	48
4.1.5. Teste Kruskall-Wallis .....	49
4.1.5.1. Idade.....	49

4.1.5.2. Habilitações Literárias .....	50
4.1.5.3. Estado Civil .....	50
4.1.6. Teste t para duas amostras independentes .....	51
4.1.7. Análise de variância (ANOVA) a um fator .....	51
4.1.8. Regressão Ordinal .....	53
4.1.8.1. Organizações Positivas – dimensões.....	53
4.1.8.2. Capital Psicológico Positivo ( <i>Psycap</i> ) .....	57
4.1.8.3. Autoavaliação na vida e no trabalho .....	61
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÕES.....</b>	<b>68</b>
5.1. Conclusões Gerais .....	68
5.2. Limitações.....	68
5.3. Vias Futuras de Investigação .....	69
5.4. Implicações para a Prática .....	69
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>74</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Frequências e Estatísticas Descritivas – Género .....	33
Tabela 2. Frequências e Estatísticas Descritivas – Idade .....	33
Tabela 3. Frequências e Estatísticas Descritivas – Habilitações .....	34
Tabela 4. Frequências e Estatísticas Descritivas - Estado Civil .....	34
Tabela 5. Estatísticas descritivas – Caracterização da Organização .....	36
Tabela 6. Estatística Descritivas Caraterização do <i>Psycap</i> .....	38
Tabela 7. Criatividade dos Colaboradores na Organização .....	40
Tabela 8. Autoavaliação na vida e no trabalho.....	41
Tabela 9. Características organizações – dimensões do capital psicológico positivo ....	43
Tabela 10. Características Organizacionais - Capital psicológico positivo .....	45
Tabela 11. Características organizacionais - Criatividade .....	45
Tabela 12. Características organizacionais – Autoavaliação na vida e no trabalho .....	46
Tabela 13. Teste de Kolmogorov-Smirnov .....	47
Tabela 14. Teste Mann-Whitney - Género.....	48
Tabela 15. Teste Kruskal-Wallis - Idade.....	49
Tabela 16. Teste Kruskal-Wallis - Habilitações Literárias .....	50
Tabela 17. Teste Kruskal-Wallis - Estado civil.....	50
Tabela 18. Teste t - Género .....	51
Tabela 19. Oneway ANOVA - Idade.....	52
Tabela 20. Oneway ANOVA – Habilitações Literárias.....	52
Tabela 21. Oneway ANOVA – Estado Civil .....	53
Tabela 22 Regressão Ordinal – Caracterização da Organização/Dimensão 4 - Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem.....	54

Tabela 23. Regressão Ordinal – Caracterização da Organização/Dimensão 6 - Conciliação Trabalho/Família .....	55
Tabela 24. Regressão Ordinal – Caracterização da Organização/Dimensão 3 - Comunicação Aberta e Franca com os superiores .....	56
Tabela 25. Regressão Ordinal – Caracterização da Organização/Dimensão 5 - Equidade .....	57
Tabela 26. Regressão Ordinal – <i>Psycap</i> - Dimensão 4 - Resiliência.....	58
Tabela 27. Regressão Ordinal – <i>Psycap</i> - Dimensão 3 - otimismo .....	59
Tabela 28. Regressão Ordinal – <i>Psycap</i> - Dimensão 4 - Resiliência.....	60
Tabela 29. Regressão Ordinal – <i>Psycap</i> - Dimensão 3 - Otimismo .....	61
Tabela 30. Regressão Ordinal – Autoavaliação na vida e no trabalho “Sinto-me por vezes triste e deprimido” .....	62
Tabela 31. Regressão Ordinal – Autoavaliação na vida e no trabalho “Satisfeito comigo próprio” .....	63
Tabela 32. Regressão Ordinal – Autoavaliação na vida e no trabalho “ Cheio de dúvidas sobre a sua competência” .....	64
Tabela 33. Regressão Ordinal – Autoavaliação na vida e no trabalho “Momentos em que as coisas parecem complicadas e sem solução” .....	65

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Estrutura da investigação.....	5
Figura 2. Valor Médio da Posição das Organizações Positivas .....	66
Figura 3. Dimensões de Organizações Positivas .....	67

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

POB - Comportamento Organizacional Positivo

*Psycap* – Capital Psicológico Positivo

# CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

## 1.1 Propósitos do Trabalho

Este trabalho de investigação teve como objetivo averiguar de que forma a positividade organizacional influencia a promoção do otimismo e o desenvolvimento da criatividade dos indivíduos reforçando a qualidade dos serviços prestados na resolução de problemas que podem dificultar a maximização da produtividade.

Para possibilitar a realização deste mesmo estudo tornou-se imprescindível obter noções fundamentais sobre o otimismo e a criatividade, organizações positivas e capital psicológico positivo. Estas noções e definições auxiliam no enquadramento pretendido no contexto analisado.

Após uma extensa pesquisa bibliográfica pode-se aferir que existem várias definições sobre o otimismo, criatividade, organizações positivas e o capital psicológico positivo; os vários autores fazem abordagens que se completam entre si, assim sendo, o otimismo é encarado segundo Luthans (2002), como sendo uma característica cognitiva e emocional que estimula expectativas na obtenção de resultados positivos.

O otimismo tem mesmo um forte impacto positivo na saúde tanto a nível físico como psicológico das pessoas (Seligman, 1998), uma vez que é uma força positiva motivadora fruto de um acreditar futuro em resultados positivos em detrimento dos resultados negativos que deverão ser mínimos (Kluemper, Little e DeGroot, 2009); (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

O otimismo é encarado também como um facilitador do sucesso, uma vez que influencia no indivíduo a persistência e a realização (Seligman, 1998), segundo (Luthans, Youssef, e Avolio, 2007) as pessoas otimistas usufruem dos momentos favoráveis nas suas vidas e tendem a distanciar de tudo o que consideram de momentos de vida menos favoráveis, este distanciamento permite aos otimistas experienciarem menos momentos de culpabilização e de desespero quando utilizam soluções criativas

para resolver problemas e aproveitar as oportunidades que possam advir destes mesmos entraves (Luthans & Youssef, 2007; Seligman, 1998).

Desta forma os indivíduos otimistas têm maior tendência a formular planos de ação e são mais perseverantes quando enfrentam dificuldades. Existe por parte destes uma procura criativa para a resolução de problemas, transformando estes possíveis obstáculos em oportunidades para trabalhar no sentido a alcançar os objetivos propostos (Cacioppo *et al.*, 2008; Fredrickson, 2001; Kluemper *et al.*, 2009; Youssef e Luthans, 2007).

A nível organizacional os otimistas são mais motivados no trabalho, nomeadamente são mais motivados a alcançar objetivos futuros, esforçam-se mais e a “lutam” ativamente contra os entraves que surgem à concretização destes mesmos objetivos (Kluemper *et al.*, 2009).

Convém ressaltar em relação ao otimismo a linha ténue entre o otimismo saudável e o excesso de otimismo que pode conduzir a efeitos nefastos tanto para os indivíduos como a própria organização, segundo (Cunha, Rego e Cunha, 2007, p. 172) “...pessoas muito optimistas podem negligenciar a sua saúde. Não tomam devidamente a peito pequenos sinais de alerta...problemas inicialmente ligeiros acabam por se transformar em maleitas graves”.

A nível organizacional os autores também alertam para o excesso de otimismo, uma vez que pode conduzir a situações indesejáveis “...gestores excessivamente otimistas podem desvalorizar indevidamente a informação negativa sobre determinado assunto/problema em mãos. Tomam decisões ignorando riscos” (Cunha, Rego e Cunha, 2007, p. 172).

Assim tanto na vida como na própria organização o ideal é uma posição realista ou flexível, os autores evidenciam a necessidade de haver uma dose correta entre o otimismo/pessimismo que permita ser enquadrado tendo em conta as circunstâncias a que os indivíduos estão sujeitos. (Cunha, Rego e Cunha, 2007, p.174).

A criatividade é, segundo Csikszentmihalyi (1997), a forma como se consegue distinguir o ser humano dos animais, é através da criatividade que a própria humanidade progride e obtém uma vida mais plena. Sendo assim, segundo este autor a criatividade não pode apenas ter como base os indivíduos que têm as ideias novas, a existência de um meio onde estas ideias sejam recebidas e postas em prática é fundamental para que a inovação surja e seja implementada.

A criatividade é um processo, os indivíduos considerados criativos são notáveis pela capacidade que têm em adaptar-se a situações diferentes e por conseguirem fazer tudo o que é necessário na concretização de objetivos propostos (Csikszentmihalyi, 1997).

A nível organizacional, a criatividade pode ser definida como a capacidade em produzir ideias novas consideradas originais, ou seja ideias úteis na resolução de problemas, produtos, serviços, processos e procedimentos adequados. (Amabile, 1997; Oldham e Cummings, 1996; Zhou e George, 2001).

A criatividade é mesmo encarada por muitos autores como o passo principal para a inovação nos diversos setores (Amabile *et al.*, 2005). Em quase todas as funções que compõem uma determinada organização, a criatividade dos colaboradores poderá contribuir para incrementar o desempenho e a sobrevivência da mesma (Reiter-Palmon e Illies, 2004).

## **1.2. Hipóteses do Estudo**

Tendo como principal objetivo garantir que este estudo venha a ser um contributo útil e positivo ao tema em análise, este trabalho de investigação orientou-se para aferir o papel da criatividade e otimismo no meio organizacional positivo, nomeadamente no que respeita as empresas ligadas ao turismo.

Desta forma, pretende-se averiguar até que ponto indivíduos otimistas são peças importantes a nível organizacional na resolução de problemas e na criação de soluções criativas que transformem as dificuldades em oportunidades.

Para além disto é importante identificar e caracterizar os aspetos fundamentais desenvolvidos na gestão nas organizações, que sejam fulcrais para implementar ou desenvolver um gestão positiva que permita evidenciar valorizar os indivíduos, maximizar a produtividade e garantir a sustentabilidade das empresas turísticas em contexto económico adverso.

Assim procura-se averiguar se existe ou não uma relação entre otimismo e criatividade e se é válido ou não assegurar que estes condicionantes são fundamentais para a existência de organizações consideradas positivas.

Assim, e uma vez referido o objetivo geral do estudo, foi possível estabelecer os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar aspetos que indiquem indivíduos otimistas/ criativos nas empresas analisadas;
2. Averiguar características reveladoras de um Capital Psicológico Positivo que permita valorizar o capital humano nas organizações em estudo;
3. Determinar características relevantes na gestão das organizações que indiquem ou não a existência de uma gestão positiva em detrimento de uma gestão tradicional;

### **1.3. Método do Estudo**

Para a realização do presente trabalho de investigação foi efetuada uma revisão de literatura, com intuito do sucesso dos objetivos que se pretende alcançar, no âmbito de avaliar o papel do otimismo e da criatividade no seio organizacional no setor do turismo, tal como avaliar o conceito de organizações positivas.

Com esta revisão de literatura pretende-se obter o enquadramento necessário para a existência de organizações ligadas ao setor do turismo como sendo organizações de gestão positiva ou não, e evidenciar a relação das mesmas com o otimismo e criatividade dos seus colaboradores. Desta forma, e após consultas a artigos científicos e livros sobre o tema abordado procedeu-se à elaboração de um inquérito que refletisse esta mesma análise e que alcançasse os objetivos pretendidos.

O inquérito permitiu averiguar e avaliar colaboradores e organizações ligadas ao setor do turismo da ilha de São Miguel da Região Autónoma dos Açores. Após a entrega e recolha dos questionários, foi efetuado o respetivo tratamento e análise das respostas obtidas, recorrendo à utilização do programa SPSS. A interpretação dos resultados alcançados permitiram a resolução das hipóteses que haviam sido formuladas.

#### 1.4. Estrutura da Investigação

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, como se pode observar na figura seguidamente apresentada (ver Figura 1)

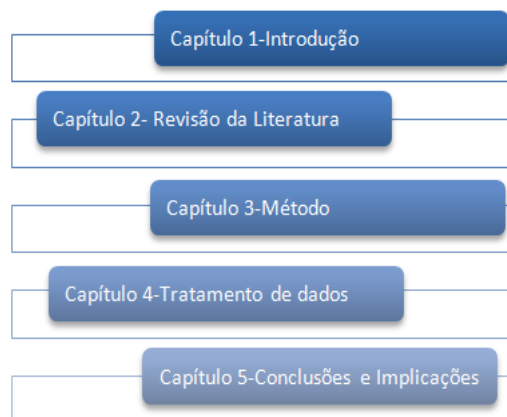


Figura 1. Estrutura da investigação

No capítulo I apresenta-se a introdução ao trabalho, os propósitos e objetivos do estudo como também o método do estudo. No capítulo II é apresentada a revisão da literatura relacionada com o otimismo, criatividade, organizações positivas e capital psicológico positivo. O capítulo III e o capítulo IV compreendem a metodologia da pesquisa, o tratamento e interpretação dos dados objeto de estudo, visando o enunciado das hipóteses, as variáveis, a caracterização da amostra, tal como os procedimentos que envolveram a recolha e tratamento dos dados. O último capítulo, por sua vez, é reservado às conclusões, implicações e limitações da investigação, bem como possíveis orientações para investigação futuras. Neste último capítulo, sintetizam-se as principais conclusões que emergem do trabalho apresentado.

## CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

Este trabalho de investigação surgiu no âmbito da crescente importância que o setor do turismo tem adquirido no decorrer dos últimos anos na Região Autónoma dos Açores. É importante averiguar como podem os colaboradores destas organizações desempenhar um papel relevante para a prestação de um serviço de qualidade.

Avaliar de que forma, estes recursos humanos podem ser importantes na resolução de possíveis entraves ao desenvolvimento das organizações, uma vez que urge a necessidade de implementar/desenvolver na gestão das organizações ferramentas eficazes que promovam a eficiência, de forma a enfrentar positivamente as crescentes dificuldades.

Convém de igual forma salientar que no setor em questão, no que se refere às dificuldades enfrentadas, estas não são meramente de cariz económico. As organizações no turismo estão sujeitas a oscilações que ocorrem no rendimento disponível das famílias e empresas, como também enfrentam dificuldades originadas por um setor extremamente sensível à sazonalidade.

A época baixa no Turismo também condiciona e origina sérios constrangimentos que afeta as organizações e as pessoas que dependem diretamente deste setor. Assim, as organizações do turismo necessitam de ter a capacidade de inovar e apresentar respostas concretas aos picos de época baixa no turismo, cativar clientes a repetir a experiência do destino de férias, para que estes sejam fortes divulgadores da região nos países de destino.

O contexto económico é cada vez mais competitivo para as organizações, conscientes da importância de possuírem uma oferta de qualidade num mercado cada vez mais global e exigente. O setor do turismo não fica indiferente a estes mesmos fatos, a captação de novos clientes e fidelização dos clientes atuais, torna-se pontos fulcrais a ter em consideração, pois o consumidor não deseja apenas adquirir mais um produto/serviço igual a tantos outros.

O turista de hoje procura essencialmente adquirir um produto/serviço nos quais se possa identificar, com o intuito de usufruir dos benefícios que a compra possa proporcionar de maneira plena. Assim, ele procura obter com a viagem, uma sensação que enriqueça a sua vida, que proporcione a envolvência com as paisagens, com a riqueza da identidade e autenticidade das pessoas e dos lugares, ou seja, procura enriquecer-se com um conhecimento que proporcione prazer, emoção e divertimento.

O sucesso das organizações tanto no setor do turismo como em todos os outros setores está estreitamente relacionada com os seus colaboradores, pois são estes o capital psicológico, que permite às organizações obterem a vantagem competitiva necessária para marcar pela diferença numa economia global.

Entender como estes indivíduos e as próprias organizações podem ser entidades positivas é fundamental para toda a envolvência laboral, bem-estar, realização pessoal e para o próprio desempenho da organização junto de clientes e na sociedade em geral.

Em suma, organizações que assumem a positividade organizacional, assumem também um sério compromisso com as pessoas, com a sociedade e com o mundo, sem descuidar do sucesso económico e da eficiência que conduzem à excelência.

## **2.1. Otimismo**

A definição dos conceitos abordados torna-se fulcral para um correto entendimento dos mesmos.

Optar pela definição de otimismo poderá ser encarado como banal, uma vez que o conceito é facilmente entendido por todos como sendo um conceito associado à disposição para enfrentar as coisas pelo seu lado positivo e esperar sempre por um desfecho favorável, mesmo em situações muito difíceis. Assim, otimismo pode ser definido como um “estado de confiança relativamente ao futuro em geral ou ao futuro de uma coisa em particular, tendência ou disposição para atender sobretudo ao lado positivo das coisas”.

O otimismo apresenta-se como um conceito complexo digno de análise e estudo por parte de muitos autores que procuram defini-lo e relaciona-lo com outros conceitos de igual forma pertinentes e relevantes no entendimento de várias temáticas.

A nível organizacional, o otimismo tem sido alvo de atenção e motivo de estudo a nível do comportamento organizacional, nomeadamente a nível do Comportamento Organizacional Positivo. Com fundamentos na psicologia positiva, o POB tem segundo Luthans (2002), o seu foco em teorias e estudos de investigação centrados nos pontos fortes e na capacidade psicológica dos indivíduos, fomentando critérios de inclusão.

A valorização dos critérios estabelecidos pelo POB é fulcral ao Comportamento Organizacional, pois é a associação da positividade aos conceitos tradicionais, que permite conferir medidas válidas adaptáveis à liderança, à formação e ao desenvolvimento dos recursos humanos. É um contributo que permite o melhoramento do desempenho organizacional no geral e que se traduz em valor para todas as partes envolvidas numa organização.

Luthans (2002) defende que de todos os conceitos representativos do POB (Confiança, Esperança, Otimismo, Felicidade e Inteligência Emocional), o otimismo é descrito como o “coração” do Comportamento organizacional positivo, pois trata-se de um elemento de relevo reconhecido pelas pessoas a nível geral, como também é reconhecido a nível particular, pela psicologia positiva, com forte contributo para o seio organizacional “as pessoas otimistas e esperançosas tendem a ser mais cooperativas no trabalho e a promover a criação de capital social” (Rego, Cunha *et al.*, 2008).

O otimismo é considerado por Carver e Scheier (2002), como característica base do pensamento positivo, pois reflete expetativas positivas para o futuro, é encarado pela psicologia positiva como característica cognitiva, relacionada com uma expetativa de um resultado positivo e ou de uma atribuição causal positiva (Luthans, 2002).

No entanto, o otimismo não deve ser encarado apenas como uma característica cognitiva, pois o conceito não pode ser desassociado da sua componente emocional

Peterson (2000), pois é uma característica tanto motivada como motivadora, fundamental no seu entendimento e na sua aplicação.

Nas organizações, o otimismo é também referido como fator motivado e motivador está estreitamente relacionado com uma liderança favorável e com as próprias características do colaboradores, (Luthans, 2002).

De acordo com esta perspectiva, Gardner e Schermerhorn JR (2004), referem que o otimismo revela-se fundamental para o POB quando associado a uma liderança desejável e ligado com as próprias características dos colaboradores, tal como a felicidade, a perseverança objetivos e saúde.

A liderança é um ponto de relevo para as organizações, uma vez que uma liderança genuína conduz a uma ambiente organizacional saudável e transparente como também fomenta a identificação dos colaboradores com o líder e transmite sentimento de pertença. Assim, líderes promotores de emoções positivas são exemplos junto dos colaboradores, segundo Rego e Cunha (2008), uma liderança autêntica transmite auto-estima e bem-estar psicológico, que por sua vez são geradores de otimismo, confiança, esperança e resiliência.

Os autores defendem que uma liderança que evoca a positividade, que interpreta a informação, as trocas e interações numa perspectiva positiva fazem surgir junto dos colaboradores o otimismo, originando bem-estar individual, níveis superiores de motivação, de desempenho e satisfação com o trabalho. O otimismo gera comportamentos mais frequentes de cidadania, perseverança e incrementam o vigor físico e intelectual dos indivíduos e a moral.

Luthans, Youssef e Avolio (2007), referem que emoções positivas, como o otimismo, são benéficas a nível psicológico e quando relacionadas com o ambiente de trabalho permite o crescimento e o retorno positivo de investimento.

Por conseguinte, o otimismo é considerado como uma força positiva muito importante nas organizações, pois colaboradores otimistas são facilmente motivados

para trabalhar arduamente, são mais satisfeitos, possuem elevada autoestima e face a objetivos definidos são perseverantes quando enfrentem dificuldades.

Esta concepção tem impelido muitos autores a definirem otimismo como sendo uma força positiva motivadora, que resulta do fato do indivíduo acreditar que no futuro é possível obter resultados positivos em detrimento dos negativos (Kluemper, Little e DeGroot, 2009; Luthans, Youssef, e Avolio, 2007).

Os indivíduos mais otimistas facilmente assumem o sucesso pelos acontecimentos positivos que ocorrem nas suas vidas e acreditam que este continuará a ocorrer no futuro, pois sentem-se motivados a trabalhar no alcance de objetivos futuros (Rego *et al.* 2011).

Rego, Cunha *et al.* (2011), citando autores como Goldsmith e Matherly (2000), e Lyumbomirsky *et al.*, (2006) consideram expectável que indivíduos otimistas têm maior capacidade de atingir um maior desempenho criativo, pois estes assumem os acontecimentos favoráveis que ocorrem nas suas vidas. Tal fato origina um reforço de auto-estima e de moral que resulta em criatividade.

Os autores avaliam a premissa de que os otimistas afastam-se de acontecimentos desfavoráveis nas suas vidas, assim estes dificilmente se culpabilizam ou desesperem na resolução de problemas, transformando mesmo as desvantagens em oportunidades.

Rego e Cunha (2011), citando Luthans e Youssef (2007), advogam que os indivíduos otimistas criam expectativas positivas que os motivam no anseio de cumprir objetivos, pois nutrem-se de autoestima e entusiasmo. No que concerne, aos indivíduos pessimistas estes normalmente são orientados por dúvidas e por expectativas negativas.

As pessoas otimistas são mais propensas a formular planos de ação e são perseverantes perante dificuldades, procuram mesmo encarar a resolução de problemas através de ideias criativas, transformando os problemas em oportunidades sempre com o intuito de cumprir objetivos (Cacioppo *et al.*, 2008; Fedrickson, 2002; Kluemper *et al.*, 2009; Youssef e Luthans, 2007).

Gadner e Schermerhorn Jr (2004) referem o modelo explicativo de Seligman, (2002), que descreve que face a acontecimentos desfavoráveis os indivíduos pessimistas tendem a assumir os fracassos a nível interno (culpa própria), assumindo os mesmos como estáveis, (de longa duração) e de afeto global (colocam em causa tudo o que realizam). Por outro lado, os indivíduos otimistas face aos mesmos fracassos assumem uma postura externa (não se culpabilizam pelo ocorrido), consideram-nos temporários e situacionais. E atribuem ao sucesso / eventos positivos causas internas, permanentes e recorrentes (Rego *et al.*, 2011; Seligman, 1998; Luthans, 2007).

Segundo Rego *et al.*, (2010) os indivíduos otimistas tendem a experienciar estados emocionais positivos, tal como orgulho, felicidade, satisfação e entusiasmo, em contrapartida os pessimistas tem níveis elevados de passividade e depressão. Os autores referem citando Peterson (2006, p.114) “ que o otimismo tem vindo a ser associado ao “humor positivo e boa moral”, à perseverança e na resolução efetiva de problemas. Além disso, está estreitamente relacionado com o sucesso obtido a nível académico, atlético, militar, ocupacional, político, como também relaciona-se com a popularidade, com a boa saúde e com uma vida longa e livre de trauma.

O otimismo possui componentes tanto de características de traço como também de estado, desta forma o primeiro refere-se ao estado individual, ao passo que o segundo é influenciado por fatores contextuais ou situacionais (James, Neil *et al.*, 2012; Klumper, Little, *et al.*, 2009).

Porém, para Seligman (2006), o reconhecimento de que o otimismo tem características de estado é importante, uma vez que as influências potencialmente negativas do otimismo excessivo podem ser gerido e reduzido. Convém salientar, que o otimismo enquanto característica pode ser sujeito a aprendizagem e desenvolvimento.

Tendo como base a observação quotidiana e a evidência empírica, Gadner e Schermerhorn (2004), referem ainda que indivíduos considerados neutros ou até mesmo pessimistas podem se transformar em otimistas e vice-versa. Assim, para que indivíduos pessimistas se revelem otimistas é necessário uma aprendizagem eficaz e um correto estabelecimento de metas estratégicas (Carver e Scheier, 2002). Por sua vez, os

otimistas podem-se transformar em pessimistas ao definirem metas inatingíveis, experienciando desta forma mais fracassos do que sucessos.

Em ambientes organizacionais onde existem situações de planeamento, prudências, contingências e medidas preventivas, torna-se fundamental que os indivíduos tenham a capacidade de adaptar o seu estilo, alternando sempre que necessário, entre um estilo otimista e pessimista. O otimismo não deve ser visto como um único modelo explicativo viável, em detrimento ao negativismo que normalmente está associado ao pessimismo (Peterson, 2000; Schulman, 1999).

Com base na perspetiva destes autores e tendo como pilar o trabalho realizado por Seligman (1998), sobre o otimismo, é fundamental “alertar” para os chamados perigos reais do excesso de otimismo. Do ponto de vista de Seligman (1998), o otimista extremo, nunca assumirá a responsabilidade pelo fracasso que possa ocorrer e pode mesmo insistir/persistir em estratégias infundadas.

Daí a importância do denominado otimismo realista, ou seja, o indivíduo otimista deve assumir os seus sucessos, sempre que seja conveniente, ao mesmo tempo e sempre que necessário deve reconhecer o papel de outros fatores relevantes. As falhas de desempenho, quando reconhecidas devem, no entanto, evitar de ser atribuídas a causas internas, permanentes e globais.

O excesso de otimismo, pode também originar resultados insignificantes ou disfuncionais, dirigido a atividades inúteis ou direcionado para metas irrealistas, que pode resultar em *stress*, exaustão e fracasso (Luthans, 2002).

Do ponto de vista de James, Neil *et al.* (2012) a investigação ao nível da psicologia alega que o otimismo existe em contínuo e que pode mesmo ser observado diferentes níveis de otimismo, no entanto segundo Schneider (2001), a linha que separa o otimismo realista do excessivo ainda continua incerto.

Assim é importante haver uma flexibilidade entre os dois estilos, pois este equilíbrio permite usufruir em simultâneo do reconhecimento de acontecimentos

positivos em si e nos outros, ao mesmo tempo que aceita e assume responsabilidade em desafios ou em fracassos que possam ocorrer.

Como benefícios associados ao otimismo e referido na literatura, Rego e al. cita Avey, Patera *et al.* (2006), Luthans, Avolio *et al.* (2007), que apresentam o otimismo como uma força psicológica que condiciona o desempenho no trabalho, nomeadamente o comportamento organizacional, a satisfação, o absentismo, o comprometimento e a felicidade laboral.

Aos indivíduos otimistas é associado um desempenho significativamente superior aos dos indivíduos pessimistas (Seligman e Schulman, 1986). E quando relacionado com vendas e com liderança, o otimismo é mesmo referido como fundamental para um maior desempenho (Chemers *et al.*, 2000; Schulman, 1999; Wunderley, Reddy e Dember, 1998).

Rego *et al.* (2011) referem que o otimismo prevê a criatividade, fator relevante para o entendimento desta força psicológica e para a perceção dos benefícios do otimismo em ambiente organizacional e para inclusão do otimismo e da sua estreita relação com o desempenho positivo em vários aspetos da vida e no local de trabalho (Peterson e Barret, 1987; Prola e Stern, 1987).

Colaboradores otimistas inseridos em contextos organizacionais positivos podem ser a solução para transformar as dificuldades em oportunidades, promovendo nestas organizações e na sociedade a criação de valor. No entanto, e com base nos diversos estudos realizados ao longo dos anos é de salientar o fato de haver necessidade de existir nas organizações um certo equilíbrio entre otimismo e pessimismo, a aposta incide em colaboradores otimistas e realistas.

Em suma, na medida certa o otimismo traz benefícios e “saúde” às organizações, em doses excessivas pode comprometer o correto desempenho e facilmente se transformar em pessimismo.

## 2.2. Criatividade

A criatividade pode ser definida como a capacidade de criar/ inventar, é considerada como sendo uma qualidade inerente a pessoas que têm ideias novas e que são criativas. Muitos estudos referem a criatividade como uma forte aposta ou mesmo a solução que permite ultrapassar obstáculos e encarar as dificuldades como oportunidades.

Face à crescente competitividade e a um contexto de condições económicas adversas, as organizações atravessam dificuldades que têm comprometido as suas prestações nos mercados onde estas atuem. Desta forma, as organizações procuram formular ou reformular estratégias de valorização de todos os recursos disponíveis para contornar a situação e permanecer ativas e eficientes.

Neste contexto a criatividade nos indivíduos surge como uma componente positiva e com efeitos positivos tanto para o seio da organização como para todos os intervenientes.

A criatividade organizacional apresenta-se como uma forte contribuição para a inovação organizacional, para a sua eficácia e sobrevivência (Nayak *et al.*, 2011). Neste âmbito a crescente aposta nos recursos financeiros, tecnológicos, humanos e sociais são uma a mais-valia que nenhuma organização deve subestimar, mas é o capital psicológico positivo que surge como contributo único e distintivo que permite o uso eficiente de todos os recursos referidos anteriormente.

Compreende-se, pois, a necessidade de evidenciar a aposta em colaboradores criativos capazes de solucionar problemas e fomentar o desenvolvimento e sucesso das organizações.

A nível organizacional a oferta de um serviço/ produto considerado único, capaz de satisfazer as necessidades de um cliente cada vez mais exigente e informado é uma realidade para organizações que procuram marcar pela diferença num mercado globalizado.

A sustentabilidade e a responsabilidade da organização, perante a sua envolvente permite a sua sobrevivência, ao mesmo tempo garantem uma resposta eficaz à forte competitividade a que estão sujeitas.

Rego, Leal *et al.*, (2009) citam Egan (2005), referem que através da promoção da criatividade nas organizações, estas podem oferecer respostas de sucesso a ambientes de mudança de estratégias organizacionais, superar as inovações da concorrência e as alterações de necessidades dos clientes.

Vários estudos realizados apontam neste sentido e evidenciam a criatividade como aposta de sucesso e como elemento fulcral para a inovação nas organizações. É necessário colaboradores criativos de forma a garantir a eficácia e a eficiência das organizações numa economia que se baseia no conhecimento a um ritmo acelerado.

Indivíduos criativos aliados a um ambiente organizacional positivo pode ser a solução que faltava nas organizações e um ponto de partida para a inovação (Zhou e George,2001).

Wright e Walton (2003) citam Burnside (1990) e Shalley (1995), que advogam que a criatividade dos colaboradores nas organizações é importante na obtenção de vantagem competitiva e de sucesso. Os autores citando Amabile (1993), referem que a criatividade confere benefícios tanto a nível individual como a nível organizacional, uma vez que ambos são fatores de extrema importância face à incerteza, risco e dinamismo da economia.

Em relação à definição da criatividade, muitos autores são unânimes quando afirmam que a criatividade pode ser definida como a capacidade de produzir ideias novas/originais, estas ideias/soluções devem ser úteis relativamente a produtos, serviços, processos e procedimentos (Amabile, 1997; Oldam e Cummings, 1996; Zou e George, 2001). A criatividade deve ser incentivada como parte da estratégia das organizações, no alcance do sucesso organizacional.

Amabile (1996), refere que durante várias décadas os pesquisadores abordaram a criatividade como sendo realizada por indivíduos criativos, com foco nas diferenças individuais de cada pessoa, tal como acontecia ao nível da psicologia.

Assim, inicialmente quando se falava em criatividade, procurava-se focar essencialmente nas diferenças individuais de personalidade, capacidades cognitivas e nos estilos de resolução de problemas (Behestifar e Zare, 2013). No entanto, estudos recentes realizados ao nível empírico e teórico apontam noutro sentido e definem a criatividade como algo que o cérebro faz de forma natural.

Behestifar e Zare (2013) citam Simonton (2000), que advogam a criatividade como sendo uma característica adaptativa do funcionamento cognitivo normal, que evoluiu para ajudar a resolver problemas sob condições de incerteza. Os autores citam de acordo com Harrington (1990), que para um correto entendimento da criatividade organizacional, será necessário entender: (1) o processo criativo, (2) o produto criativo, (3) a pessoa criativa, (4) a situação criativa, (5) e a forma como estas componentes se relacionam entre si.

Girdauskiene (2013), neste âmbito evidencia o fato da criatividade ser considerada uma das principais vantagens competitivas nas organizações, assim a organização criativa deve ser analisada de forma a revelar como a criatividade e o conhecimento deverá ser implementado e fomentado. No entanto, sem descuidar do fator novidade/ originalidade, uma vez que estes apresentam-se fundamentais para que estas ideias, sejam de fato consideradas criativas e úteis.

Segundo Rego, Cunha *et al.* (2007), o objetivo primordial na criação de novos produtos e serviços é o da resolução de problemas, com o intuito de aproveitar as oportunidades de negócio e melhorar efetivamente o desempenho organizacional.

Os autores tendo como base o estudo de Amabile, Barsade *et al.* (2005) referem a criatividade como um primeiro passo ou até como pré condição para a inovação, devendo esta ser valorizada tanto ao nível de tarefas, ocupações, como também ao nível das organizações e indústrias.

No que diz respeito, à criatividade nas organizações, Wright e Walton (2003), citando autores como Amabile (1987); Ford (1996); Oldam e Cummings (1996) referem que colaboradores criativos são aqueles que sugerem produtos, ideias ou procedimentos inovadores e que fornecem a organização com a matéria-prima necessária para o seu desenvolvimento e implementação.

Rego *et al.* citando Zhang e Bartol (2010), referem que o “desempenho criativo ajuda as organizações a resolver problemas, criar novos produtos e serviços e tirar benefícios de novas oportunidades de negócio, da mesma forma que contribui para a eficácia e sobrevivência das organizações, pois ajuda na adaptação das mesmas em contexto de mudança, crescimento e competição no mercado global. A criatividade organizacional deve ser encarada como um processo contínuo e não deve estar limitada ao espaço e ao tempo.

As organizações criativas tentam encontrar o equilíbrio entre negócios e a criatividade, este equilíbrio permite criar um ambiente criativo propício ao conhecimento, ao mesmo tempo que incentiva os colaboradores no desenvolvimento, criação e produção de novos produtos, direcionados às necessidades do mercado (Girdauskiene, 2013).

Para enfrentar os constantes desafios e incrementar a inovação nas organizações, os colaboradores devem usar as suas capacidades intelectuais de forma a promover mudanças organizacionais positivas, usando os seus conhecimentos e criatividade (Behestifar e Kamani-Fard, 2013).

Estes autores citam Forgionne e Newman (2007), que consideram a criatividade como a capacidade de discernir novas relações, examinar assuntos com novas perspectivas, formando novos conceitos com a informação existente.

Numa abordagem simplificada, pode afirmar-se a criatividade como sendo um “processo de tornar-se sensível a problemas como: deficiências, lacunas de conhecimento, elementos em falta, desarmonias entre outros”, processo este, que permite identificar dificuldades, encontrar as soluções ao efetuar suposições ou formular

hipóteses sobre as lacunas, a realização de testes ou reformulação de novos testes, é fundamental na comunicação dos resultados. (Torrance,1965).

Rego, Leal *et al.* (2009) citam Malakate, Andriopoulos *et al.* (2007), que referem a importância de identificar e selecionar colaboradores criativos, de forma a dar resposta a organizações inseridas em ambientes de negócio extremamente dinâmicos.

Para as organizações é muito importante aproveitar e fomentar a criatividade de seus colaboradores, neste sentido o papel dos gestores apresenta-se como vital e pode de acordo, com Rego e Cunha (2012), incentivar a criatividade se desenvolverem o otimismo dos seus funcionários. No entanto, estes autores alertam para o fato, de não ser conveniente promover estes estados afetivos a todo o custo, um certo nível de efeito negativo, se combinado com altos níveis de positividade pode auxiliar a gerar criatividade.

Toda esta envolvimento permite no fundo a capacidade da organização responder com sucesso a dificuldades que enfrenta, transformando-as em oportunidades e promovendo no seio da organizacional a felicidade, o otimismo, a criatividade e a esperança individual.

Para o efeito, deve apostar em climas de confiança e de cooperação que permita valorizar as relações interpessoais, que desenvolva o capital psicológico positivo e todas as outras formas de capital na organização.

Em suma, uma organização que ambicione ser bem-sucedida, precisa de pessoas criativas e qualificadas, da mesma forma, precisa de incentivar os colaboradores a desenvolver as suas competências.

### **2.3. Organizações Positivas**

No decorrer dos últimos anos surgiu um movimento académico vocacionado para o estudo de fenómenos positivos, que está relacionado com o estudo da gestão e das organizações. Desta forma, surgiram duas correntes de investigação científica

consonantes com a abordagem positiva para a gestão: a primeira corrente de investigação é o movimento organizacional positivo (POS), que tem como fundamento uma abordagem característica de virtudes positivas e pontos fortes. Nesta vertente, o meio ambiente é visto como uma variável moderadora que pode facilitar ou não os comportamentos positivos. O segundo movimento relaciona-se com o comportamento organizacional positivo (POB), que defende uma perspetiva de estado com características positivas, com enfoque em fatores situacionais determinantes do comportamento positivo, e que reserva um papel marginal para traços psicológicos positivos (Lopes, 2013).

De acordo com este autor, e tendo como pilar os defensores dos referidos movimentos, os denominados fenómenos positivos são entendidos como fatores que tornam a vida digna de ser vivida, através promoção do crescimento, aprendizagem, autodesenvolvimento e na obtenção de estados positivos; como alegria, entusiasmo, resiliência ou fluxo (*flow*).

O interesse sobre esta temática junto de muitos estudiosos acentuou-se quando um vasto conjunto de construções positivas se estendeu ao campo organizacional (Lopes, 2013; K. Cameron, Dutton e Quinn, 2003).

Estes estudos abordam temas como a gratidão, a resiliência, emoções positivas, otimismo, relações energizantes, ou felicidade. Todas estas temáticas têm-se revelado importantes, para o entendimento dos indivíduos e das organizações.

A importância de integração da psicologia positiva, no campo do comportamento organizacional, segundo Avey, Wernsing e Luthans (2008), que citam Cameron (2003), tem fornecido inúmeras oportunidades para os investigadores da aprendizagem, pois revelam como tirar vantagens das construções positivas ao nível individual, para melhores resultados ao nível da organização.

Assim, neste âmbito Luthans e Youssef (2007) citam Seligman (2002), que advoga que a ausência de psicopatologia não explica necessariamente o funcionamento ideal, a excelência, crescimento, prosperidade e realização.

Lopes (2013), citando Luthans e Youssef (2004), afirma que tendo como base os recursos e as experiências (características objetivas), as organizações deverão ser capazes de alterar percepções sobre estas mesmas características, uma vez que, estas originam mudanças nos estados individuais positivos, que podem refletir em alguma manifestação comportamental positiva.

Nesta perspectiva o autor cita autores como Steyer, Schmitt *et al.* (1999); S.Krambeer, Hannover *et al.* (2004) que advogam as características individuais como passíveis de serem alteradas através de formação, estratégias de aprendizagem cognitivas, aconselhamento terapêutico ou *coaching*.

Organizações positivas são uma medida válida de colocar as forças dos indivíduos e a positividade ao serviço da saúde individual e da saúde organizacional. A felicidade do indivíduo aliada a uma gestão positiva pode ser o segredo para organização respeitadora da dignidade dos colaboradores, sadia e ao mesmo tempo sinónimo de organizações produtivas e bem-sucedidas.

Desta forma, a promoção de um ambiente organizacional repleto de emoções positivas, quando em consonância com colaboradores mais felizes permite uma maior produtividade e um desempenho superior de indivíduos que procuram alcançar os objetivos propostos em prol do sucesso organizacional.

Em alturas de constrangimento económico, em que as organizações atravessam períodos conturbados e as pessoas sentem-se sob pressão, urge a necessidade de alterar a gestão assente apenas na lógica denominada de mecanicista e económica, pois esta apresenta-se como um forte entrave à introdução de uma organização regida pela positividade.

Neste âmbito, em vez de estruturas organizacionais tradicionais, que dependem fortemente de uma gestão de controlo e com princípios económicos de redução de custos, eficiência e fluxos de caixa, o foco nas organizações modernas deverá incidir numa gestão do capital humano (Bakker e Schaufeli,2008).

No entanto, gerir positivamente exige esforço, conhecimento, trabalho e competência. Para tal, é necessário salientar que uma gestão positiva não elimina os problemas negativos que qualquer organização tem, pode sim mudar a forma como estes são encarados e como se pode lidar eficazmente com estes problemas.

Ter uma gestão considerada positiva implica sempre ter a noção da negatividade, saber conviver da melhor maneira com os problemas, no entanto, o que prevalece nas organizações positivas é o indivíduo, o respeito pelo desejo deste realizar o trabalho com propósito e com significado.

A liderança positiva fomenta o sentimento de pertença dos colaboradores à organização, promove a esperança, a confiança e as emoções positivas que consequentemente fomentam o otimismo (Rego e Cunha, 2008).

Líderes capazes de criar um ambiente saudável e positivo nas organizações asseguram o bom desempenho e o sucesso, uma vez que os indivíduos melhoram o seu desempenho e focalizam-se nos sucessos em detrimento dos fracassos e dos erros.

A gestão positiva é assim uma gestão direcionada para o indivíduo, que promove a realização pessoal com foco numa organização de excelência capaz de promover no seio organizacional um espaço de significado e propósito.

Estas organizações procuram evidenciar a força dos indivíduos e a positividade em função do bem-estar individual e organizacional, adotando uma postura otimista do ponto de vista humano e económico.

No que concerne ao papel do gestor, este pode ser um facilitador de energia organizacional, promotor de ambientes organizacionais com climas éticos, íntegros e saudáveis a todos os níveis na organização. Segundo Rego e Cunha (2008), os líderes autênticos são genuínos e verdadeiros para consigo próprios e assim, “confessem/reconhecem as experiências pessoais (valores, pensamentos, necessidades, desejos preferências, emoções e crenças) e agem de acordo com o verdadeiro *“self”*”.

Assim, eles lideram pelo exemplo e não cedem a pressões externas ou a influências pelo acesso fácil a recompensas financeiras. São indivíduos que falam sobre o que realmente pensam e agem em conformidade com aquilo que acreditam.

O papel que o gestor desempenha na organização é relevante no entendimento da gestão implementada, pois cabe a este ser um criador de energia positiva ou o contrário. Numa organização um ambiente laboral saudável, no seu todo, verificar-se-á ambientes de ajuda, consideração, estima, confiança, auto-respeito, transparência, justiça, entre outros. Este bom ambiente laboral é em grande parte proporcionado pelo líder. Rego *et al.* (2006).

A positividade organizacional tem como pilar a interação humana, daí que estas interações, muitas vezes, podem ser positivas que auxiliam na resolução de problemas como também podem ser negativas, que originam sentimentos negativos e intoxicam o ambiente nas organizações (Rego e Cunha, 2008).

Neste sentido, os estudos organizacionais são uma mais-valia, pois ajudam a entender as causas que originam estas diferentes interações e a distinguir organizações positivas e negativas, com foco no comportamento da gestão.

No entanto, importa referir que a positividade organizacional deve ser trabalhada, e deve distanciar-se de ideologias simplicistas do pensamento positivo, Rego e Cunha (2008), referem que o gerir positivamente exige esforço, conhecimento, trabalho e competência, não se baseia na ideia de que “pensar positivo” só por si é suficiente.

Rego e Cunha (2006) consideram que organizações positivas são orientadas por uma perspectiva e princípios que respeitam determinados fatores: 1) propósito; 2) princípios; 3) desempenho; 4) lucros; 5) pessoas; 6) planeta; 7) possibilidades.

As organizações esperam que seus colaboradores sejam pró-ativos e demonstrem capacidade de iniciativa e que colaborem com os outros, assumindo responsabilidade

pelo seu próprio desenvolvimento profissional e comprometidos com padrões de desempenho de alta qualidade (Bakker e Schaufeli, 2008).

Nesta ótica, Rego e Cunha (2007, p.25) defendem que os colaboradores em organizações positivas colocam as suas energias ao serviço do sucesso organizacional sem nunca descuidar do bem-estar individual. “É aproveitar as energias positivas existentes nos seres humanos, fomenta-las e coloca-las ao serviço do desempenho organizacional e da realização pessoal”.

A aposta num ambiente organizacional positivo, proporciona a criatividade e uma propensão à inovação e ao otimismo, o que proporciona nos indivíduos uma cooperação mais vigorosa, maior empenhamento e um desempenho superior.

Em oposição quando o foco converge apenas nos erros e nos problemas existentes emerge um ambiente organizacional de acusação, defensivo e pessimista, que “quebra” a propensão para a criatividade, para a inovação, com uma maior resistência à mudança, declínio de empenhamento, de motivação e falta de produtividade dos colaboradores.

Peterson, Park et al. (2009), citando Buckingham e Clifton (2001), consideram que os indivíduos que procuram um trabalho mais satisfatório, necessitam de descobrir as suas forças, tal como precisam de identificar os seus interesses, (Murray, 2003); para isso precisam de recriar os seus trabalhos, (Wrzesniewski e Dutton, 2001); encontrar um mentor, (Murray, 2003); alinhar os valores individuais com os valores inerentes à sua profissão, (Gadner *et al.*, 2001); e assim, encontrar um propósito para o seu trabalho (Hall e Chandler, 2005).

Segundo Avey, Wernsing e Luthans (2008), citando Baumeister, DeWall *et al.*, (2006) as emoções positivas podem ajudar os funcionários a lidar com a mudança organizacional, pois aumentam as suas opções, mantendo uma abordagem aberta para a resolução de problemas e fornecendo energia para ajustar os comportamentos às novas condições de trabalho.

Em suma, é necessário desenvolver e por em prática (1) a ética e os valores; (2) apreender e divulgar os bons exemplos; (3) expor as consequências negativas da liderança tóxica; (4) fazer da compaixão um facto da vida organizacional; (5) criar significado para o trabalho das pessoas; (6) refletir sobre a zona enérgica em que se encontra a organização; (7) estimular e recompensar comportamentos positivos; entender o trabalho do gestor como um exercício de sabedoria; (8) desenvolver as virtudes de liderança; (9) analisar o impacto da organização na sociedade; (10) valorizar a democracia organizacional; (11) desenvolver a virtuosidade organizacional e a liderança responsável; (12) não tratar as pessoas como um recurso; (13) lembrar que as organizações positivas não são todas iguais e mudam com o tempo; (14) conduzir e orientar a organização para o lado positivo através do cultivo do trabalho como atividade moral; (15) lembrar que ser positivo é difícil; (16) saber lidar com as crises organizacionais; e, por último, (17) nenhuma pessoa é um número (Rego *et al.*, 2006).

#### **2.4. Capital psicológico positivo (*Psycap*)**

Os recursos financeiros, tecnológicos, sociais e humanos são componentes de relevo para qualquer organização, no entanto, segundo Rego e Cunha (2008), estes recursos não são suficientes, é fundamental valorizar o capital humano, promovendo o capital social e psicológico.

Com a valorização do capital psicológico positivo nas organizações é possível melhorar as outras formas de capital existente, pois este capital é composto pelas forças humanas que aliadas a outras características organizacionais, apresentam-se relevantes para o desempenho individual e organizacional.

A literatura existente sobre esta temática sugere que existe a associação do *Psycap* com o desempenho (Luthans *et al.*, 2007; Youssef e Avolio, 2007). Desta forma, os estudos revelam a prevalência de construções psicológicas positivas relacionadas com o capital psicológico positivo e que são fundamentais para atender a critérios como: autoeficácia, esperança, otimismo e a resiliência.

Recentemente tem surgido novas temáticas, que se relacionam com o *Psycap* como: a criatividade, *flow*, bem - estar, a sabedoria, o humor, a gratidão, o perdão, a inteligência emocional, a autenticidade e a coragem.

Rego e Cunha (2010), citando Luthans *et al.* (2007), referem que estas construções quando combinadas são representativas do capital psicológico ou *Psycap*. Este capital pode ser definido como um “estado psicológico positivo individual de desenvolvimento” caracterizado por: 1) ter confiança (autoeficácia) para assumir e colocar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiantes, 2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre ter sucesso agora e no futuro; 3) perseverante em direção às metas e, quando necessário, redirecionar caminhos para objetivos (esperança), a fim de ter sucesso, e 4) face problemas e adversidades recuperam e sustentam os mesmos indo até mais além (resiliência) com intuito de alcançar sucesso.

Os mesmos autores advogam que o *Psycap* prevê variáveis como absentéismo (Avey, Patera e Oeste, 2006); a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (Larson e Luthans, 2006; Luthans *et al.*, 2007); (Youssef e Luthans, 2007), comportamentos de liderança e o impacto sobre os colaboradores atitudes e felicidade (Jensen e Luthans, 2004).

Desta forma, pode-se afirmar que o capital psicológico positivo é composto pelas forças humanas que em consonância com outras características valorizam o desempenho a nível individual como organizacional.

As quatro forças representativas do *Psycap* (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência) têm sido evidenciadas em diversos estudos organizacionais, uma vez que são encaradas como uma mais-valia tanto para o indivíduo como para a organização. Assim, as pessoas com autoeficácia, acreditam nas suas capacidades e desenvolvem a motivação, os recursos cognitivos e cursos de ação que permitem realizar com sucesso tarefas específicas dentro de um determinado contexto.

Nesta perspetiva, Rego e Cunha (2010) citam Bandura (1997); Luthans (2002a); Luthans e Youssef (2004), que afirmam que estas pessoas tendem a preferir tarefas e

empreendimentos desafiantes, aplicam todos os seus esforços e recursos motivacionais de forma a alcançar os seus objetivos.

Ao mesmo tempo, são perseverantes quando se deparam com obstáculos e dificuldades e procuram estabelecer objetivos desafiantes, pois sentem-se motivados a expandir ainda mais as suas capacidades e esforços, e superar assim o desempenho dos desafios anteriores (Brown, Jones e Leigh, 2005).

É importante fomentar nas organizações a autoconfiança dos colaboradores, concedendo-lhes oportunidades de realizar atividades nas quais são bem-sucedidos, evidenciar o estabelecimento de objetivos alcançáveis, realistas concretos e específicos, próximos no tempo, disponibilizando para este efeito mentores e *coaches*.

É também importante divulgar comportamentos exemplares, estimulando os indivíduos no alcance do sucesso, fornecendo assim um feedback positivo sempre que alcançam bons desempenhos através de recompensas e elogios (Rego e Cunha, 2008).

No que concerne à esperança, as pessoas esperançosas são motivadas no alcance dos seus objetivos, possuem sentido de determinação e força de vontade, e investem o esforço e energia necessários para realizarem as suas expetativas.

Têm a capacidade de desenvolver caminhos alternativos, definem metas com foco na concretização de objetivos e possuem a força de vontade suficiente para prosseguir com os mesmos, sempre que surgem entraves e dificuldades (Rego e Cunha, 2010).

De forma a desenvolver a esperança nos indivíduos, os autores sugerem a importância da definição concreta de objetivos. Estes devem ser realistas, desafiantes e mensuráveis, que os auxiliem na focalização das metas, nomeadamente fornecendo indicações sobre os mesmos.

Outro fator relevante, segundo Rego e Cunha (2008), é o papel relevante dos gestores na promoção da esperança, assim transmitir confiança e convidar os

colaboradores a participar em iniciativas importantes confere *empowerment*, fator que pode devolver a esperança. Da mesma forma, fracionar objetivos ou até mesmo redefini-los é importante sempre que os mesmos sejam inacessíveis ou inatingíveis. Preparar os colaboradores para eventos importantes, auxiliando-lhes no desenvolvimento programas de contingência, permite a estes lidarem com os mesmos com maior segurança e promove a esperança.

As pessoas otimistas segundo Rego e Cunha (2008), são pessoas que atribuem os eventos negativos, a fatores externos (não a eles próprios), temporários (o fato de ter sido mal sucedido hoje não me impede de ser bem sucedido amanhã) e situacionais (aconteceu-me nesta situação, mas não tem que ocorrer noutras), por sua vez, os otimistas atribuem aos eventos positivos fatores internos (as suas próprias capacidades e recursos), permanentes (sou capaz de repetir os meus sucessos) e recorrentes (serei bem sucedido também noutras situações).

Desta forma, os otimistas são pessoas que esperam que as coisas boas aconteçam, distanciam-se de eventos desfavoráveis, diminuindo a tendência de sofrerem de depressão, culpa e desespero (Peterson, 2006). O otimismo tem sido também associado ao “estado de espírito positivo e de boa moral”.

Rego e Cunha (2010), referem que os otimistas são menos propensos a desistir, têm uma visão mais positiva sobre situações que envolvem stress, possuem de igual forma a capacidade de formular planos de ação quando enfrentam dificuldades. Têm a capacidade de concederem a si próprios o benefício da dúvida e esquecem os erros que não podem ser resolvidos, geralmente o otimismo está associado a boa saúde e a uma vida longa livre de trauma.

Como medidas eficazes para desenvolver o otimismo nas organizações, Rego e Cunha (2008), sugerem um ambiente organizacional onde se aprecie o presente em detrimento do passado, é importante promover a gratidão e alegria como os aspetos positivos da vida que devem ser valorizados. Procurar evitar “chorar sobre o leite derramado” ajuda a promover um clima organizacional onde as pessoas aprendem a

reenquadrando e aceitando os insucessos passados, pois sentem a convicção de que o futuro reflete oportunidades de desenvolvimento dos indivíduos.

Todavia, é preciso ter em atenção ao tipo de otimismo que é desenvolvido nas organizações, ou seja, convém promover o otimismo realista e não aquele de não assumir qualquer tipo de responsabilidades por acontecimentos e erros cometidos. É fulcral haver flexibilidade e equilíbrio conciliando otimismo com o pessimismo.

Por sua vez, as pessoas resilientes tanto têm a capacidade de enfrentar a adversidade, incerteza e fracasso, como também são capazes de lidar com eventos positivos e mudanças, tal como aumento de responsabilidades (Masten, 2001; Luthans, Vogelgesang e Lester, 2006; Luthans *et al.*, 2007).

Assim, a resiliência permite a estas pessoas aceitar a realidade tal como ela é, e demonstrarem um forte sentido de que a vida pode ser vivida com intensidade e significado. Evidenciam mesmo uma forte capacidade de improvisar e de adaptação às mudanças, pois estão menos sujeitas ao *stress* e apresentam o vigor, confiança e a energia necessário para ultrapassar obstáculos (Rego e Cunha, 2008).

De forma a incentivar a resiliência os autores defendem a necessidade de desenvolver e melhorar os níveis de formação/educação, fomentando as políticas de conciliação trabalho-família favorecendo assim a estabilidade familiar.

Outras medidas de promoção da resiliência, passa por melhorar as condições da empregabilidade dos colaboradores e a seleção de líderes com um forte capital psicológico. Deve-se evitar todos os fatores que se apresentem prejudiciais à resiliência, tal como: evitar situações que afete negativamente a vida familiar; facultar cuidados de saúde e bem-estar, adotar medidas de prevenção de consumo de drogas /álcool, como também medidas de prevenção e combate ao *stress*.

## **CAPITULO 3 – MÉTODO**

Carmo, H. e Ferreira, M. (1998) citando Grawitz (1993), define “ métodos como um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem selecionar e coordenar as técnicas. Os métodos constituem de maneira mais ou menos abstrata ou concreta, precisa ou vaga um plano de trabalho em função de uma determinada finalidade”.

### **3.1. Investigação Quantitativa**

Carmo, H. e Ferreira (1998), advogam que “ o método quantitativo está ligado à investigação experimental ou quasi-experimental”, (1) que pressupõe a observação de fenómenos, (2) a formulação de hipóteses, (3) a formulação de hipóteses explicativas destes mesmos fenómenos, (4) o controlo das variáveis, (5) a seleção aleatória dos sujeitos da amostragem, (6) a verificação ou rejeição das hipóteses mediante uma escolha rigorosa de dados (7) análise estatística e utilização de modelos matemáticos para teste de hipóteses.

Todo este processo objetiva a generalização dos resultados a uma determinada população em estudo a partir da amostra inicial, estabelecimento de relações consideradas de causa- efeito e mesmo previsão de fenómenos.

O método de pesquisa para ter uma correta aplicação necessita estar alinhado com as respostas adequadas aos objetivos propostos de investigação científica que procuramos considerar.

Em relação à preferência pelo método, Carmo e Ferreira (1998), cita Brannen (1992), que o procedimento para a escolha do método mais apropriado deverá ser “o de relacionar cada conjunto de dados com a teoria a que lhe está subjacente, e analisar de que modo os diferentes conjuntos de dados são complementares ou apresentam contradições uns em relação aos outros”.

### 3.2. Procedimentos

“O questionário é um instrumento de observação não participante, baseado numa sequência de questões escritas, que são dirigidas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações fatuais, sobre eles próprios e o seu meio” (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Este foi o método de pesquisa utilizado como instrumento de recolha e avaliação de dados. Tal escolha prendeu-se com o fato de o questionário ser um utensílio estandardizado, no que diz respeito ao texto das questões como na sua ordem.

A aplicação do questionário possibilita a obtenção de uma maior sistematização dos resultados obtidos, o que fornece mais facilidade na análise e permite reduzir o tempo de recolha e análise dos dados. É fundamental que cada questão colocada a todos os indivíduos seja feita da mesma forma, pois assim garante-se a comparação das respostas e evita-se adaptações e ilações suplementares por parte do entrevistador.

Desta forma, as questões colocadas devem ser claras e devem evitar ser de cariz dúbio, caso seja necessário e sempre que exista mal entendidos deve-se reformular as questões.

Para Rojas (2001), um questionário é um meio útil e eficaz para recolher informação num período de tempo relativamente breve e tem as seguintes características: (1) é um processo de investigação; (2) consiste num conjunto de perguntas que dizem respeito à medição de uma ou mais variáveis; (3) tem a vantagem de exigir relativamente pouco tempo para reunir informações sobre os grandes grupos; (4) o sujeito dá informação sobre si mesmo ou sobre um determinado tópico; (5) tem a desvantagem de que a pessoa que responde possa ocultar a verdade ou produzir alterações significativas no próprio questionário. Além disso, a uniformidade dos resultados pode ser aparente, pois a mesma palavra pode ser interpretada de maneira diferente por pessoas diferentes, ou ser compreensível para alguns e não para outros. Por outro lado, as respostas podem ser imprecisas e incompletas, o que torna muito difícil para o guia.

O propósito deste estudo prende-se com a análise da criatividade e do capital psicológico positivo, relacionando estas variáveis com a positividade da organização. Fez-se a aplicação dos questionários em organizações ligadas ao setor turístico na ilha de São Miguel, Arquipélago dos Açores, de modo a ser possível caracterizar a organização no eixo da Positividade, em 6 dimensões dimensão 1 - espírito de camaradagem; dimensão 2 - credibilidade e confiança do superior; dimensão 3- comunicação aberta e franca com o superior; dimensão 4 - oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem; dimensão 5 - equidade; e dimensão 6 - conciliação trabalho-família e testar a sua relação com o *Psycap* (1) auto-suficiência dos colaboradores com a organização; (2) a esperança dos colaboradores com a organização; (3) o otimismo dos colaboradores com o ambiente organizacional; e a (4) a resiliência dos colaboradores com a organização; com a Criatividade na organização (5) ideias úteis na organização; (6) ideias criativas na organização; e a (7) Autoavaliação dos colaboradores com a vida e trabalho.

O questionário utilizado neste trabalho foi adaptado de instrumentos de recolha de dados trabalhados por outros autores. Utilizou-se o questionário desenvolvido e testado por Bastião, Rego e Cunha (2008), e disponibilizado pelos próprios autores, estes questionários foram deixados em organizações turísticas que se dispuseram a colaborar.

Optou-se por abranger apenas empresas de animação turística, hotéis e agências de viagens, depois de efetuadas as devidas adaptações à realidade da organização em que o questionário iria ser aplicado. Ambos os questionários-base já tinham sido testados e apresentam confiança e validade comprovadas. O questionário é apresentado no Anexo 1.

Após a aplicação do questionário, durante os meses Fevereiro e Março de 2013, foi construída uma base de dados com a informação, de modo a se processar os dados através do SPSS 15.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Foi elaborada uma análise de dados com as componentes principais, e efetuou-se os testes de Kolmogorov-Smirnov; Mann-Whitney; teste Kruskal-Wallis; teste t para duas amostras independentes; análise de variância (ANOVA) a um fator, e regressão ordinal.

### 3.3. Amostra

A amostra utilizada no estudo caracteriza-se da seguinte forma: participaram neste estudo 107 indivíduos, cuja mediana e moda de idades está no intervalo “ Menos de 20 a Mais de 65 anos”. A sua distribuição por género, por idade, por habilitações e por estado civil é apresentada nas tabelas seguintes (Tabela 1 a 4).

Tabela 1. Frequências e Estatísticas Descritivas – Género

<b>Género</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Masculino</b>	37	34,6
<b>Feminino</b>	70	65,4
<b>Total</b>	107	100,0
<b>Mediana</b>	2 - “Feminino”	
<b>Moda</b>	2 - “Feminino”	

Tabela 2. Frequências e Estatísticas Descritivas – Idade

<b>Idade</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Menos de 20 anos</b>	10	9,3
<b>20 a 25 anos</b>	28	26,2
<b>26 a 35 anos</b>	43	40,2
<b>36 a 50 anos</b>	20	18,7
<b>51 a 65 anos</b>	4	3,7
<b>Mais de 65 anos</b>	2	1,9
<b>Total</b>	107	100,0
<b>Mediana</b>	3 - “26-35”	
<b>Moda</b>	3 - “26-35”	

Tabela 3. Frequências e Estatísticas Descritivas – Habilitações

<b>Habilitações</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Secundário</b>	58	54,2
<b>Bacharelato</b>	7	6,5
<b>Licenciatura</b>	29	27,1
<b>Mestrado</b>	5	4,7
<b>Doutoramento</b>	1	0,9
<b>Outra</b>	7	6,5
<b>Total</b>	107	100,0
<b>Mediana</b>	1 - “Secundário”	
<b>Moda</b>	1 - “Secundário”	

Tabela 4. Frequências e Estatísticas Descritivas - Estado Civil

<b>Habilitações</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Solteiro</b>	29	27,1
<b>Casado</b>	5	4,7
<b>Outro</b>	1	0,9
<b>Total</b>	107	100,0
<b>Mediana</b>	1 – “Solteiro”	
<b>Moda</b>	1 – “Solteiro”	

## CAPITULO 4 – TRATAMENTO DE DADOS

Após se ter efetuado a recolha dos dados através dos questionários foi construída uma base de dados passível de tratamento estatístico através do *software* SPSS.

### 4.1. Testes estatísticos

Através do SPSS recorreu-se à utilização da técnica da análise fatorial de componentes principais para todas as variáveis”. Embora se tivesse utilizado um instrumento previamente testado, efetuou-se uma análise fatorial com o objetivo de verificar a consistência interna das variáveis. Efetuou-se também testes de hipóteses utilizando o teste Kolmogorov-Smirnov, o teste de Mann-Whitney, Kruskal-Wallis, teste t para duas amostras independentes e a análise de variância (ANOVA) a um fator, e a Regressão Ordinal.

#### 4.1.1. Estatísticas Descritivas

Para cada variável estudada apresenta-se, nesta subsecção, as correspondentes estatísticas descritivas.

##### 4.1.1.1. Caracterização da organização

Os itens utilizados para caracterizar a organização em termos de positividade encontram-se na Tabela 5. As respostas, em escala de LIKERT, tomariam um dos seguintes valores: 1 (“Afirmação completamente Falsa”), 2 (“Afirmação na maior parte é Falsa”), 3 (“Afirmação é um pouco Falsa”), 4 (“Afirmação é um pouco Verdadeira”), 5 (A afirmação na maior parte, é verdadeira) e 6 (A afirmação é completamente verdadeira).

Da observação da tabela 5 verifica-se que o valor máximo respondido em todos os itens foi de 6,00 e o valor mínimo de 1,00. A mediana varia entre 3 (“Afirmação um pouco falsa”) e 5 (“Afirmação na maior parte verdadeira”, e a moda varia entre 3 (“Afirmação um pouco falsa”) e 6 (“Afirmação Completamente verdadeira”).

Tabela 5. Estatísticas descritivas – Caracterização da Organização

<b>Caracterização da Organização</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
<b>Dimensão 1 – Espírito de Camaradagem</b>					
Preocupam-se com o Bem-Estar dos Outros	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”
Sentido de Família entre Colaboradores	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	5 - “Afirmação na maior parte verdadeira”
Atmosfera Amistosa	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”
<b>Dimensão 2 – Credibilidade e Confiança do Superior</b>					
Superiores Cumprem Promessas	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	5 - “Afirmação na maior parte verdadeira”
Confiança nos Superiores	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”
Superiores são Honestos	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”
<b>Dimensão 3 – Comunicação Aberta e Franca com o Superior</b>					
Mostrar Discordância com os Superiores	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”
Livres para Comunicar Abertamente	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”
Facilidade em Falar com Níveis Hierárquicos Superiores	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”
<b>Dimensão 4 – Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem</b>					
Responsabilidades Importantes	107	1,00	6,00	5 - “Afirmação na maior parte verdadeira”	5 - “Afirmação na maior parte verdadeira”
Criatividade e Imaginação	107	1,00	6,00	5 - “Afirmação na maior parte verdadeira”	5 - “Afirmação na maior parte verdadeira”

Tabela 5. Estatísticas descritivas – Caracterização da Organização (Continuação)

<b>Caracterização da Organização</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
<b>Dimensão 4 – Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem (Continuação)</b>					
Aprender Continuamente	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”
Podem desenvolver as suas Potencialidades	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”
<b>Dimensão 5 – Equidade</b>					
Partilhar Louros	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”
Favoritismos Pessoais nas Promoções	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	5 - “Afirmação na maior parte verdadeira”
Sentem-se Discriminadas	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	6 - “Afirmação completamente verdadeira”
<b>Dimensão 6 – Conciliação Trabalho/Família</b>					
Sacrificar a Vida Familiar	107	1,00	6,00	3 - “Afirmação um pouco falsa”	2 - Afirmação na maior parte falsa
Conciliar Trabalho e Vida Pessoal	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”
Conciliar Trabalho com Responsabilidades Familiares	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”
Condições Acompanhar Educação dos Filhos	107	1,00	6,00	4 - “Afirmação um pouco verdadeira”	5 - “Afirmação na maior parte verdadeira”
N Válidos	107				

#### 4.1.1.2. Caraterização do Capital Psicológico Positivo (PysCap)

Relativamente aos itens referentes à variável, “Caraterização do Capital Psicológico Positivo (*Psycap*)” estes caracterizam-se como apresentado na Tabela 6. As respostas, poderiam tomar um dos seguintes valores: 1 (“A afirmação não se aplica rigorosamente a mim”), 2 (“Em geral, a afirmação não se aplica a mim”), 3 (“A afirmação aplica-se um pouco a mim”), 4 (“A afirmação aplica-se a mim”), e 5 (“A afirmação aplica-se completamente a mim”).

A observação da tabela 6 permite verificar que o valor máximo respondido na maior parte dos itens foi de 5,00 e o valor mínimo de 1,00.

A mediana e a moda variam entre 3 (“A afirmação aplica-se um pouco a mim”) e 4 (“A afirmação aplica-se a mim”).

Tabela 6. Estatística Descritivas Caracterização do *Psycap*

<b>Caracterização do <i>Psycap</i></b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
<b>Dimensão 1 – Auto eficiência</b>					
Confiante na resolução de problemas de longo prazo	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação aplica-se”	4 – “Afirmação aplica-se”
Confiança em representar a área de trabalho com a gestão	107	1,00	5,00	3 – “Afirmação aplica-se um pouco”	3 – “Afirmação aplica-se um pouco”
Confiante em participar em discussões de estratégia da organização	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação aplica-se”	4 – “Afirmação aplica-se”
<b>Dimensão 2 – Esperança</b>					
Capacidade de resolução de situações difíceis	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação aplica-se”	4 – “Afirmação aplica-se”
Procuro alcançar objetivos com toda a energia	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação aplica-se”	4 – “Afirmação aplica-se”
Considero a existência de muitas formas de resolver um problema	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação aplica-se”	4 – “Afirmação aplica-se”
<b>Dimensão 3 – Otimismo</b>					
Incerteza no trabalho espera o melhor	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação aplica-se”	4 – “Afirmação aplica-se”
Algo de mal pode-me acontecer no trabalho isso acontecer-me-á	107	1,00	5,00	3 – “Afirmação aplica-se um pouco”	3 – “Afirmação aplica-se um pouco”
No trabalho olho sempre para o lado positivo das coisas	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação aplica-se”	4 – “Afirmação aplica-se”

Tabela 6. Estatística Descritivas Caracterização do *Psycap* (continuação)

<b>Caracterização do <i>Psycap</i></b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
<b>Dimensão 4 – Resiliência</b>					
Ultrapassar contrariedades no trabalho	107	1,00	5,00	3 – “Afirmação aplica-se um pouco”	3 – “Afirmação aplica-se um pouco”
Ultrapasso bem as dificuldades no trabalho	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação aplica-se”	4 – “Afirmação aplica-se”
Capaz de ficar por conta e risco se necessário	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação aplica-se”	4 – “Afirmação aplica-se”
N Válidos	107				

#### 4.1.1.3. Criatividade dos Colaboradores na organização

Os itens utilizados para o estudo da “ Criatividade dos colaboradores na organização ” encontram-se caracterizados a seguir (Tabela 7). As respostas poderiam variar entre 1 (“ Nunca”), 2 (“Raramente”), 3 (“Por vezes”), 4 (“Com frequência”), e 5 (“Habitualmente”).

A observação da tabela 7 verifica-se que o valor máximo respondido na maior parte dos itens foi de 5,00 e o valor mínimo de 1,00. A mediana e a moda variam entre 3 (“ Por vezes”) e 4 (“ Com frequência”).

Tabela 7. Criatividade dos Colaboradores na Organização

<b>Criatividade dos Colaboradores na Organização</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
<b>Ideias Úteis</b>					
Sugiro novas formas para alcançar metas e objetivos	107	1,00	5,00	3 – “Por vezes”	3 – “Por vezes”
Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho	107	1,00	5,00	4 – “Com frequência”	4 – “Com frequência”
Sugiro novas formas de melhorar a qualidade	107	1,00	5,00	3 – “Por vezes”	3 – “Por vezes”
<b>Ideias Criativas</b>					
Promovo e apoio as ideias dos outros	107	1,00	5,00	4 – “Com frequência”	4 – “Com frequência”
Sou criativo no trabalho quando me é dada a oportunidade	107	1,00	5,00	4 – “Com frequência”	4 – “Com frequência”
Desenvolvo planos e programas de implementação de novas ideias	107	1,00	5,00	3 – “Por vezes”	3 – “Por vezes”
Apresento ideias criativas para a resolução de problemas	107	1,00	5,00	3 – “Por vezes”	3 – “Por vezes”
N Válidos	107				

#### 4.1.1.4. Autoavaliação- na vida e no Trabalho

Em relação à variável “ Autoavaliação- na vida e no trabalho”, a Tabela 8 caracteriza os diversos itens que a compõem em termos de estatísticas descritivas. Estes itens poderiam ser classificados com 1 (“ A afirmação é completamente falsa”), 2 (“ A afirmação é falsa”), 3 (“ A afirmação não é falsa nem verdadeira”), 4 (“ A afirmação é verdadeira”), e 5 (“ A afirmação é completamente verdadeira”).

A observação da tabela 8 permite verificar que o valor máximo respondido em todos os itens foi de 5,00 e o valor mínimo de 1,00. A mediana e a moda variam entre 3 (“A afirmação não é falsa nem verdadeira ”) e 4 (“A afirmação é verdadeira ”).

Tabela 8. Autoavaliação na vida e no trabalho

<b>Autoavaliação-na vida e no trabalho</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Confiante que alcançarei o sucesso que mereço na vida	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação é verdadeira”	4 – “Afirmação é verdadeira”
Sinto-me por vezes triste e deprimido	107	1,00	5,00	3 – “Afirmação não e falsa nem verdadeira”	3 – “Afirmação não e falsa nem verdadeira”
Sou bem-sucedido quanto tento	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação é verdadeira”	4 – “Afirmação é verdadeira”
Pessoa sem valor quando tem um fracasso	107	1,00	5,00	3 – “Afirmação não e falsa nem verdadeira”	3 – “Afirmação não e falsa nem verdadeira”
Realiza o trabalho com sucesso	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação é verdadeira”	4 – “Afirmação é verdadeira”
Não controla o trabalho por vezes	107	1,00	5,00	3 – “Afirmação não e falsa nem verdadeira”	3 – “Afirmação não e falsa nem verdadeira”
Satisfeito comigo próprio	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação é verdadeira”	4 – “Afirmação é verdadeira”
Cheio de dúvidas sobre a sua competência	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação é verdadeira”	5 – “Afirmação é completamente verdadeira”
Sou eu que determino o que acontece na minha vida	107	1,00	5,00	4 – “Afirmação é verdadeira”	4 – “Afirmação é verdadeira”

Tabela 8. Autoavaliação na vida e no trabalho (continuação)

<b>Autoavaliação-na vida e no trabalho</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
Não controlo o sucesso da minha carreira	107	1,00	5,00	3 – “Afirmção não e falsa nem verdadeira”	3 – “Afirmção não e falsa nem verdadeira”
Capaz de lidar eficazmente com a maior parte dos problemas	107	1,00	5,00	4 – “Afirmção é verdadeira”	4 – “Afirmção é verdadeira”
Momento em que as coisas parecem complicadas e sem solução	107	1,00	5,00	3 – “Afirmção não e falsa nem verdadeira”	2 – “Afirmção é falsa”
N Válidos	107				

#### 4.1.2. Análise de Dados

Com base nos questionários para a autoavaliação e compreensão das características organizacionais contidas no livro *Organizações Positivas – Manual de Trabalho e Formação* de Cunha *et al.* (2008), procedeu-se à avaliação dos diferentes itens presentes no questionário disponibilizado. Desde modo, procedeu-se à comparação das cotações obtidas no decurso deste trabalho com estudos anteriormente realizados.

De acordo com as tabelas 9 e 10 obteve-se o seguinte perfil: autoeficácia de 11; esperança de 12; otimismo de 11; e resiliência de 9.

Da análise efetuada verifica-se que não há um grande afastamento dos resultados obtidos em estudos anteriores, exceto na categoria resiliência, o que poderá significar que existe lacunas na capacidade de improvisar e de adaptação as mudanças, nos indivíduos nas organizações. Assim, colaboradores menos resilientes apresentam menos vigor, menos confiança e energia no que diz respeito a ultrapassar obstáculos, ao mesmo tempo estão mais propensos ao *stress*. Para contornar esta situação e promover a resiliência, as organizações devem incentivar políticas de conciliação trabalho-família e melhorar os níveis de formação/ educação.

Tabela 9. Características organizações – dimensões do capital psicológico positivo

<b>Auto-eficácia</b>		<b>Esperança</b>	
Afirmações	Pontuações	Afirmações	Pontuações
1	4	2	4
5	3	6	4
9	4	10	4
Soma	11	Soma	12

Tabela 9. Características organizações – dimensões do capital psicológico positivo (continuação)

<b>Otimismo</b>		<b>Resiliência</b>	
Afirmações	Pontuações	Afirmações	Pontuações
4	4	3*	2
8*	3	7	3
12	4	11	4
<b>Soma</b>	<b>11</b>	<b>Soma</b>	<b>9</b>

\*Nestas afirmações (e apenas nessas) use as novas cotações e não as antigas (Cunha *et al.*, 2008).

Tabela 10. Características Organizacionais - Capital psicológico positivo

	<b>Médias obtidas num estudo realizado com 299 executivos de uma grande empresa portuguesa</b>	<b>Perfil obtido</b>
Autoeficácia	12,6	11
Esperança	11,4	12
Otimismo	12,0	11
Resiliência	12,6	9

Segundo a tabela 11, sobre a criatividade o questionário mediu duas dimensões, (1) ideias úteis (2) ideias criativas foi obtida uma média de 3,3 e 3,5; respetivamente.

Tabela 11. Características organizacionais - Criatividade

<b>Dimensões da Criatividade</b>	<b>Como 138 gestores portugueses descreveram os seus colaboradores em geral</b>	<b>Perfil obtido</b>
Ideias úteis	3,2	3,3
Ideias criativas	3,2	3,5

Verifica-se que neste estudo a média obtida é superior à de outros estudos, o que poderá significar que os indivíduos envolvidos neste estudo percecionam -se como criativos embora, a utilidade das ideias criativas seja inferior. É preciso não esquecer a importância da criatividade nas organizações, no entanto estas ideias novas têm de ser úteis para darem resposta a problemas inéditos e para que a organização possa aproveitar oportunidades.

De acordo com a tabela 12, autoavaliação na vida e no trabalho, obteve-se uma média de 3,5. Segundo os resultados obtidos, verifica-se neste estudo que a média obtida é inferior à de outros estudos, apresentam autoavaliações mais baixas e conseqüentemente uma indicação de que não se focalizam tanto nos aspetos positivos da sua vida e revelam locus de controlo externo, o que poderá indicar que não alcançam tanta satisfação no trabalho e têm desempenhos inferiores.

Tabela 12. Características organizacionais – Autoavaliação na vida e no trabalho

<b>Média obtida</b>	3,5
<b>Média obtida num estudo de Judge e colaboradores</b>	3,9

#### 4.1.3. Teste de aderência de Kolmogorov-Smirnov

Foi utilizado o teste de aderência de Kolmogorov-Smirnov para averiguar se as variáveis dependentes seguem ou não uma distribuição normal na população. Desta forma, foi aplicado este teste às 6 dimensões que caracterizam a organização, como também aplicou-se o teste as outras variáveis como o *Psycap*, a Criatividade e a Autoavaliação na vida e no trabalho. Os resultados estão apresentados na Tabela 13.

Tabela 13. Teste de Kolmogorov-Smirnov

	<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
<b>Organizações Positivas</b>		
Dimensão 1 – Espírito de Camaradagem	1,080	0,194
Dimensão 2 – Credibilidade e Confiança do Superior	1,404	0,039*
Dimensão 3 – Comunicação Aberta e Franca com o Superior	1,578	0,014*
Dimensão 4 – Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem	1,129	0,156
Dimensão 5 – Equidade	1,262	0,083
Dimensão 6 – Conciliação Trabalho/Família	1,087	0,188
<b>Capital Psicológico Positivo</b>		
Dimensão 1- Autoeficácia	1,493	0,023*
Dimensão 2-Esperança	2,399	0,000*
Dimensão 3-Otimismo	1,530	0,018*
Dimensão 4-Resiliência	1,167	0,131
<b>Criatividade</b>		
Dimensão 1-Ideias úteis	1,548	0,017*
Dimensão 2-Ideias Criativas	1,230	0,097
<b>Autoavaliação</b>		
	1,330	0,058

\*Significância inferior a 0,05

Existem evidências estatísticas para se afirmar que as variáveis dependentes em estudo não seguem uma distribuição normal com um grau de significância superior a 0,05. As exceções são “Organizações Positivas- Espírito de Camaradagem”, “Organizações Positivas- Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem”, “Organizações Positivas- Equidade”, “Organizações Positivas- Conciliação Trabalho/Família”, “Capital Psicológico Positivo -Resiliência”, a “ Criatividade na Organização-ideias criativas” e a “Autoavaliação na vida e no trabalho”. Assim, serão efetuados testes não-paramétricos para todas as variáveis, excluindo as referidas anteriormente onde se aplicarão testes paramétricos.

#### 4.1.4. Teste Mann-Whitney

Foi utilizado o teste Mann-Whitney para testar a igualdade das medianas de duas amostras independentes (para as variáveis independentes Género, Habilitações e Estado Civil). Foram testadas as diversas dimensões das organizações positivas, como também o *Psycap* (Auto eficiência, Esperança, Otimismo), a Criatividade na organização (ideias úteis). Os resultados estão apresentados na Tabela 14.

##### 4.1.4.1. Género

Através da análise à Tabela 14 pode-se verificar que a resposta é diferente, entre homens e mulheres, no que diz respeito à dimensão 2 (Credibilidade e confiança nos superiores), com significância inferior a 0,10, e à dimensão 3 (Comunicação aberta e franca com o seu superior), com significância inferior a 0,05.

Tabela 14. Teste Mann-Whitney - Género

<b>Organizações Positivas</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Dimensão 2 – Credibilidade e Confiança no Superior	-1,912	0,056 **
Dimensão 3 – Comunicação Aberta e Franca com o Superior	-2,215	0,027*
Dimensão 5 – Equidade	-0,928	0,354
<b>Capital Psicológico Positivo</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Dimensão 1 – Autoeficácia	-1,474	0,140
Dimensão 2 – Esperança	-0,832	0,406
Dimensão 3 – Otimismo	-1,208	0,227
<b>Criatividade</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Dimensão 1 – Ideias úteis	-1,338	0,181

\*Significância inferior a 0,05

\*\*Significância inferior a 0,10

#### 4.1.5. Teste Kruskal-Wallis

Foi aplicado o teste Kruskal-Wallis para comparar 3 ou mais distribuições de populações independentes, para a variável idade, habilitações literárias e estado civil. Foram, mais uma vez, testadas as diversas dimensões das organizações positivas, o *Psycap* (auto eficiência, esperança, otimismo), a Criatividade (ideias úteis). Os resultados constam na Tabela 15.

##### 4.1.5.1. Idade

Relativamente à influência do escalão etário nas respostas verifica-se que para a maior parte dos itens, dimensões e tipos de satisfação não apresentam significâncias inferiores a 0,05 ou 0,10 (Tabela 15)

Tabela 15. Teste Kruskal-Wallis - Idade

<b>Organizações Positivas</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 2 – Credibilidade e Confiança do Superior	6,221	0,285
Dimensão 3 – Comunicação Aberta e Franca com o Superior	5,278	0,383
Dimensão 5 – Equidade	3,599	0,608
<b>Capital Psicológico Positivo</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 1 – Autoeficácia	5,123	0,401
Dimensão 2 – Esperança	2,687	0,748
Dimensão 3 – Otimismo	5,131	0,400
<b>Criatividade</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 1 – Ideias úteis	9,188	0,102

\*Significância inferior a 0,05

\*\*Significância inferior a 0,10

#### 4.1.5.2. Habilitações Literárias

Relativamente à influência do escalão habilitações literárias nas respostas verifica-se que para o *Psycap* dimensão 3 (otimismo), que este apresenta uma significância inferior a 0,10 (Tabela 16).

Tabela 16. Teste Kruskal-Wallis - Habilitações Literárias

<b>Organizações Positivas</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 2 – Credibilidade e Confiança do Superior	6,109	0,296
Dimensão 3 – Comunicação Aberta e Franca com o Superior	8,118	0,150
Dimensão 5 – Equidade	6,609	0,251
<b>Capital Psicológico Positivo</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 1 – Autoeficácia	3,958	0,555
Dimensão 2 – Esperança	2,988	0,702
Dimensão 3 – Otimismo	10,539	0,061**
<b>Criatividade</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 1 – Ideias úteis	3,844	0,572

\*Significância inferior a 0,05

\*\*Significância inferior a 0,10

#### 4.1.5.3. Estado Civil

Relativamente à influência do escalão Estado civil nas respostas verifica-se que para o *Psycap* - dimensão 4 (Esperança), que este apresenta uma significância inferior a 0,10 (Tabela 17).

Tabela 17. Teste Kruskal-Wallis - Estado civil

<b>Organizações Positivas</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 2 – Credibilidade e Confiança do Superior	3,129	0,209
Dimensão 3 – Comunicação Aberta e Franca com o Superior	2,494	0,287
Dimensão 5 – Equidade	0,353	0,838
<b>Capital Psicológico Positivo</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 1 – Autoeficácia	0,446	0,800
Dimensão 2 – Esperança	4,986	0,083**
Dimensão 3 – Otimismo	3,036	0,219
<b>Criatividade</b>	<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 1 – Ideias úteis	0,036	0,982

\*Significância inferior a 0,05

\*\*Significância inferior a 0,10

#### 4.1.6. Teste t para duas amostras independentes

Para “Organizações Positivas- Espírito de Camaradagem”, “Organizações Positivas-Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem”, “Organizações Positivas- Equidade”, “Organizações Positivas- Conciliação Trabalho/Família”, “Capital Psicológico Positivo - Resiliência”, “Criatividade na Organização-ideias criativas” e a “Autoavaliação na vida e no trabalho” aplicou-se testes paramétricos, porque seguem uma distribuição normal. Neste teste temos como variáveis independentes o género (masculino e feminino), as habilitações (secundário ou equivalente e universitário), e o estado civil (solteiro e casado ou outro).

A análise da Tabela 18 permite verificar que a resposta é diferente entre homens e mulheres no que concerne a Organizações Positivas-Dimensão 4 – (Oportunidade de Desenvolvimento e Aprendizagem)

Tabela 18. Teste t - Género

	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		t-test para Igualdade de Médias	
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
<b>Organizações Positivas</b>				
Dimensão 1 – Espírito de Camaradagem	6,078	0,015	0,897	0,372
Dimensão 4 – Oportunidade de Desenvolvimento e Aprendizagem	1,684	0,197	1,694	0,093**
Dimensão 6 – Conciliação Trabalho-Família	1,211	0,274	0,747	0,457
<b>Capital Psicológico Positivo</b>				
Dimensão 4 – Autoeficácia	0,214	0,644	0,736	0,463
<b>Criatividade</b>				
Dimensão 2 – Ideias Criativas	1,524	0,220	1,660	0,100
<b>Autoavaliação</b>				
Autoavaliação	5,026	0,027	-0,205	0,838

\*\*Significância inferior a 0,10

#### 4.1.7. Análise de variância (ANOVA) a um fator

O teste paramétrico One-way ANOVA aplicou-se para comparar as médias das variáveis dependentes com o grupo populacional em estudo. As variáveis dependentes são, mais uma vez “Organizações Positivas- Espírito de Camaradagem”, “Organizações

Positivas- Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem”, “Organizações Positivas- Equidade”, Organizações Positivas- Conciliação Trabalho/Família”, “Capital Psicológico Positivo -Resiliência”, “ Criatividade na Organização-ideias criativas” e a “Autoavaliação na vida e no trabalho” que seguem uma distribuição normal, e a variável independente é a idade, habilitações literárias, estado civil.

Verifica-se, pelos valores da Tabela 19, que, para a verifica-se que o escalão etário não concorre para a existência de diferenças nas respostas dos indivíduos.

Tabela 19. Oneway ANOVA - Idade

<b>Organizações Positivas</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 1 – Espírito de Camaradagem	0,251	0,938
Dimensão 4 – Oportunidade de Desenvolvimento e Aprendizagem	0,898	0,486
Dimensão 6 – Conciliação Trabalho-Família	0,581	0,715
<b>Capital Psicológico Positivo</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 4 – Autoeficácia	1,350	0,250
<b>Criatividade</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 2 – Ideias Criativas	1,056	0,390
<b>Autoavaliação</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Autoavaliação	0,870	0,504

\*\*Significância inferior a 0,10

Verifica-se, pelos valores da Tabela 20, que, para a verifica-se que as habilitações literárias não contribuem para a existência de diferenças nas respostas dos indivíduos.

Tabela 20. Oneway ANOVA – Habilitações Literárias

<b>Organizações Positivas</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 1 – Espírito de Camaradagem	0,727	0,604
Dimensão 4 – Oportunidade de Desenvolvimento e Aprendizagem	0,800	0,552
Dimensão 6 – Conciliação Trabalho-Família	1,672	0,148
<b>Capital Psicológico Positivo</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 4 – Autoeficácia	1,248	0,292
<b>Criatividade</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 2 – Ideias Criativas	0,377	0,863
<b>Autoavaliação</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Autoavaliação	1,486	0,201

Verifica-se, pelos valores da Tabela 21, que, para a verifica-se que o estado civil não contribui para a existência de diferenças nas respostas dos indivíduos.

Tabela 21. Oneway ANOVA – Estado Civil

<b>Organizações Positivas</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 1 – Espírito de Camaradagem	0,759	0,554
Dimensão 4 – Oportunidade de Desenvolvimento e Aprendizagem	1,505	0,206
Dimensão 6 – Conciliação Trabalho-Família	1,106	0,358
<b>Capital Psicológico Positivo</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 4 – Autoeficácia	0,856	0,493
<b>Criatividade</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Dimensão 2 – Ideias Criativas	0,764	0,551
<b>Autoavaliação</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Autoavaliação	0,869	0,485

\*\*Significância inferior a 0,10

#### 4.1.8. Regressão Ordinal

O modelo de regressão ordinal foi utilizado para relacionar as dimensões das organizações positivas, os diversos itens que as compõem, o *Psycap* (Auto eficiência, Esperança, Otimismo, Resiliência), a Criatividade na organização (ideias úteis e ideias criativas) e Autoavaliação na vida e no trabalho, com as variáveis independentes (género, idade, habilitações e estado civil). No modelo de regressão ordinal, a influência das variáveis independentes é igual para todas as classes da variável dependente.

##### 4.1.8.1. Organizações Positivas – dimensões

Pela Tabela 22 verifica-se que a probabilidade de indivíduos com idade compreendida entre os 26 e os 35 anos atribuírem uma classificação mais elevada na dimensão 4 (Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem),

Tabela 22 Regressão Ordinal – Caracterização da Organização/Dimensão 4 Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		26,885	0,013*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,836	0,457
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 20	-1,506	0,977
	Entre 20 e 25	-1,554	1,168
	Entre 26 e 35	-0,219	0,025*
	Entre 36 e 50	0,669	0,226
	Entre 51 e 65	0,791	0,221
	Mais de 65	0 <sup>a</sup>	-
	Habilitações	Secundário	0,941
Bacharelato		0,497	0,636
Licenciatura		0,786	0,370
Mestrado		1,280	0,293
Doutoramento		21,254	-
Outra		0 <sup>a</sup>	-
Estado Civil	Solteiro	-0,689	0,397
	Casado	-1,348	0,113
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

A análise à Tabela 23 permite constatar que a probabilidade de indivíduos do sexo masculino atribuírem uma classificação mais elevada na dimensão 6 (Conciliação Trabalho/Família), nomeadamente ao sacrificar a vida familiar é relevante ao nível das habilitações literárias, nomeadamente nos indivíduos com bacharelato.

Tabela 23. Regressão Ordinal – Caracterização da Organização/Dimensão 6 - Conciliação Trabalho/Família

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		22,552	0,047*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	-0,266	0,529
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 20	-0,054	0,970
	Entre 20 e 25	0,818	0,546
	Entre 26 e 35	-0,048	0,971
	Entre 36 e 50	-0,719	0,588
	Entre 51 e 65	-0,499	0,751
	Mais de 65	0 <sup>a</sup>	-
Habilitações	Secundário	0,377	0,619
	Bacharelato	2,317	0,024*
	Licenciatura	0,319	0,702
	Mestrado	-1,102	0,343
	Doutoramento	22,118	-
	Outra	0 <sup>a</sup>	-
Estado Civil	Solteiro	0,448	0,557
	Casado	0,739	0,351
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

A análise à Tabela 24 permite constatar que a probabilidade de atribuírem uma classificação mais elevada na dimensão 3 (comunicação aberta e franca com o superior) é superior nos indivíduos com estado civil de solteiro e no estado civil de casado.

Tabela 24. Regressão Ordinal – Caracterização da Organização/Dimensão 3 - Comunicação Aberta e Franca com os superiores

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		18,717	0,132
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,296	0,501
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 20	1,146	0,444
	Entre 20 e 25	0,116	0,934
	Entre 26 e 35	0,750	0,583
	Entre 36 e 50	0,939	0,495
	Entre 51 e 65	1,970	0,229
	Mais de 65	0 <sup>a</sup>	-
Habilitações	Secundário	0,474	0,546
	Bacharelato	1,114	0,282
	Licenciatura	0,144	0,867
	Mestrado	-0,546	0,643
	Doutoramento	22,157	-
	Outra	0 <sup>a</sup>	-
Estado Civil	Solteiro	1,447	0,068**
	Casado	1,401	0,088**
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

Os resultados da regressão ordinal na Tabela 25 Caracterização da Organização Dimensão 5 “Equidade” permite afirmar que a probabilidade de indivíduos com menos de 20 anos atribuírem uma classificação mais elevada ao item “partilhar louros” é superior em relação às restantes faixas etárias analisadas, e que a probabilidade para o mesmo item, de indivíduos com o estado civil e casado é inferior à de quem tem outro estado civil.

Tabela 25. Regressão Ordinal – Caracterização da Organização/Dimensão 5 - Equidade

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		21,701	0,060
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,321	0,459
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 20	-3,228	0,032*
	Entre 20 e 25	-1,180	0,398
	Entre 26 e 35	-1,135	0,403
	Entre 36 e 50	-0,167	0,902
	Entre 51 e 65	-1,704	0,294
	Mais de 65	0 <sup>a</sup>	-
Habilitações	Secundário	0,746	0,338
	Bacharelato	1,420	0,167
	Licenciatura	0,184	0,830
	Mestrado	0,790	0,499
	Doutoramento	2,849	0,158
	Outra	0 <sup>a</sup>	-
Estado Civil	Solteiro	-1,420	0,072**
	Casado	-2,432	0,004*
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

#### 4.1.8.2. Capital Psicológico Positivo (*Psychap*)

Os resultados da regressão ordinal na tabela 26 permite afirmar que a probabilidade de indivíduos atribuírem uma classificação mais elevada no *Psychap* dimensão 4 (resiliência) é superior nos indivíduos com licenciatura e com o estado civil de solteiro.

Tabela 26. Regressão Ordinal – *Psychap* - Dimensão 4 - Resiliência

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		34,143	0,001*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,047	0,917
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 20	-0,778	0,632
	Entre 20 e 25	0,085	0,956
	Entre 26 e 35	1,442	0,334
	Entre 36 e 50	1,806	0,230
	Entre 51 e 65	2,572	0,144
	Mais de 65	0 <sup>a</sup>	-
Habilitações	Secundário	1,028	0,225
	Bacharelato	1,312	0,230
	Licenciatura	2,078	0,029*
	Mestrado	1,151	0,355
	Doutoramento	-18,348	-
	Outra	0 <sup>a</sup>	-
Estado Civil	Solteiro	1,677	0,049*
	Casado	-0,304	0,727
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

A análise à informação da Tabela 27 permite aferir que os indivíduos que atribuírem uma classificação mais elevada ao *Psychap* - Dimensão 3 (otimismo) são os que possuem bacharelato como habilitações literárias.

Tabela 27. Regressão Ordinal – *Psychap* - Dimensão 3 - otimismo

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		21,050	0,072**
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	-0,728	0,160
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 20	-0,127	0,933
	Entre 20 e 25	0,117	0,935
	Entre 26 e 35	0,019	0,989
	Entre 36 e 50	0,117	0,933
	Entre 51 e 65	0,880	0,602
	Mais de 65	0 <sup>a</sup>	-
Habilitações	Secundário	-0,037	0,963
	Bacharelato	2,305	0,035*
	Licenciatura	0,454	0,605
	Mestrado	-0,636	0,597
	Doutoramento	21,592	-
	Outra	0 <sup>a</sup>	-
Estado Civil	Solteiro	0,414	0,605
	Casado	-0,153	0,853
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

Considerando os valores da Tabela 28 pode-se referir que a probabilidade de indivíduos do sexo masculino atribuírem uma classificação mais elevada ao item “ no trabalho, sou capaz de ficar por minha conta e risco” dimensão 4 (resiliência) é superior nos indivíduos do sexo masculino, e que a probabilidade nos indivíduos com menos de 20 atribuírem uma classificação mais elevada ao mesmo item é superior à de quem tem mais de 65 anos de idade.

Tabela 28. Regressão Ordinal – *Psychap* - Dimensão 4 - Resiliência

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		22,020	0,055
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,941	0,047*
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 20	-3,351	0,039*
	Entre 20 e 25	-1,809	0,232
	Entre 26 e 35	-2,002	0,174
	Entre 36 e 50	0,779	0,597
	Entre 51 e 65	-0,792	0,649
	Mais de 65	0 <sup>a</sup>	-
Habilitações	Secundário	0,428	0,604
	Bacharelato	-0,129	0,905
	Licenciatura	0,695	0,445
	Mestrado	-1,678	0,178
	Doutoramento	0,172	0,936
	Outra	0 <sup>a</sup>	-
Estado Civil	Solteiro	1,232	0,142
	Casado	0,308	0,721
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

Considerando os valores da Tabela 29 pode-se referir que a probabilidade de indivíduos do sexo masculino atribuírem uma classificação mais elevada ao item no trabalho, “olho sempre para o lado positivo” dimensão 3 (otimismo) é superior nos indivíduos do sexo masculino, e que a probabilidade nos indivíduos com menos de 20 anos, com idades compreendidas entre 26-35 anos e os 36-50 anos atribuírem uma classificação mais elevada ao mesmo item é superior à de quem tem idades compreendidas entre os 51-65 anos de idade.

Tabela 29. Regressão Ordinal – *Psychap* - Dimensão 3 - Otimismo

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		26,046	0,017*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	1,155	0,013*
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 20	-4,291	0,008*
	Entre 20 e 25	-3,394	0,026*
	Entre 26 e 35	-2,628	0,074**
	Entre 36 e 50	-2,703	0,068**
	Entre 51 e 65	-0,393	0,824
	Mais de 65	0 <sup>a</sup>	-
Habilitações	Secundário	0,681	0,407
	Bacharelato	1,250	0,252
	Licenciatura	0,987	0,276
	Mestrado	0,332	0,788
	Doutoramento	0,999	0,635
	Outra	0 <sup>a</sup>	-
Estado Civil	Solteiro	0,875	0,290
	Casado	-0,374	0,661
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

#### 4.1.8.3. Autoavaliação na vida e no trabalho

Através dos dados da Tabela 30 -Autoavaliação na vida e no trabalho ao item “Sinto-me por vezes triste e deprimido” verifica-se uma classificação mais elevada nos indivíduos com habilitações ao nível do bacharelato.

Tabela 30. Regressão Ordinal – Autoavaliação na vida e no trabalho “Sinto-me por vezes triste e deprimido”

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		24,516	0,027*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Nero	Masculino	-0,177	0,693
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 20	-0,444	0,773
	Entre 20 e 25	-0,517	0,721
	Entre 26 e 35	0,698	0,621
	Entre 36 e 50	0,218	0,878
	Entre 51 e 65	0,651	0,698
	Mais de 65	0 <sup>a</sup>	-
	Habilitações	Secundário	0,905
Bacharelato		2,432	0,024*
Licenciatura		-0,022	0,980
Mestrado		0,261	0,829
Doutoramento		22,574	-
Outra		0 <sup>a</sup>	-
Estado Civil	Solteiro	0,685	0,397
	Casado	0,487	0,561
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

Através dos dados da Tabela 31 - Autoavaliação na vida e no trabalho ao item “Satisfeito comigo próprio” verifica-se que os itens abordados não apresentam significâncias inferiores a 0,05 ou a,10.

Tabela 31. Regressão Ordinal – Autoavaliação na vida e no trabalho “Satisfeito comigo próprio”

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		23,845	0,033*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,168	0,711
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 20	-2,474	0,115
	Entre 20 e 25	-0,487	0,740
	Entre 26 e 35	-1,235	0,387
	Entre 36 e 50	0,374	0,795
	Entre 51 e 65	0,868	0,609
	Mais de 65	0 <sup>a</sup>	-
Habilitações	Secundário	0,605	0,457
	Bacharelato	0,272	0,798
	Licenciatura	0,772	0,388
	Mestrado	0,744	0,543
	Doutoramento	-2,824	0,190
	Outra	0 <sup>a</sup>	-
Estado Civil	Solteiro	-0,065	0,936
	Casado	-1,371	0,122
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

Considerando os valores da Tabela 32 Autoavaliação no trabalho, em relação ao item “Cheio de dúvidas sobre a sua competência” é superior nos indivíduos com idades compreendidas entre os 51 e os 65 anos à de quem tem 65 anos, e que a probabilidade de indivíduos com habilitações literárias de secundário, licenciatura, bacharelato atribuírem uma classificação mais elevada ao mesmo item é inferior à de quem tem “outra” habilitação literária.

Tabela 32. Regressão Ordinal – Autoavaliação na vida e no trabalho “ Cheio de dúvidas sobre a sua competência”

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		27,044	0,012*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	-0,256	0,556
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 20	0,749	,0614
	Entre 20 e 25	1,646	0,241
	Entre 26 e 35	1,964	0,150
	Entre 36 e 50	2,052	0,136
	Entre 51 e 65	3,129	0,062**
	Mais de 65	0 <sup>a</sup>	-
	Habilitações	Secundário	2,054
Bacharelato		3,512	0,002*
Licenciatura		2,977	0,001*
Mestrado		1,853	0,116
Doutoramento		-0,022	0,991
Outra		0 <sup>a</sup>	-
Estado Civil	Solteiro	0,024	0,976
	Casado	-0,832	0,312
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

Pela Tabela 33 autoavaliação na vida e no trabalho, podemos aferir que a probabilidade de indivíduos com habilitações ao nível do bacharelato e de mestrado atribuírem uma classificação mais elevada ao item “Momentos que as coisas parecem complicadas e sem solução” em relação aos outros níveis de habilitações literárias.

Tabela 33. Regressão Ordinal – Autoavaliação na vida e no trabalho “Momentos em que as coisas parecem complicadas e sem solução”

		<b>Qui-Quadrado</b>	<b>Sig.</b>
Modelo Final		22,732	0,045*
		<b>Estimativa</b>	<b>Sig.</b>
Género	Masculino	0,007	0,987
	Feminino	0 <sup>a</sup>	-
Idade	Menos de 20	-0,599	0,688
	Entre 20 e 25	-0,376	0,788
	Entre 26 e 35	0,055	0,968
	Entre 36 e 50	-0,650	0,636
	Entre 51 e 65	0,713	0,662
	Mais de 65	0 <sup>a</sup>	-
Habilitações	Secundário	0,529	0,512
	Bacharelato	2,854	0,008*
	Licenciatura	1,180	0,183
	Mestrado	2,616	0,031*
	Doutoramento	-1,332	0,530
	Outra	0 <sup>a</sup>	-
Estado Civil	Solteiro	1,058	0,198
	Casado	1,309	0,124
	Outro	0 <sup>a</sup>	-

<sup>a</sup> Categoria de referência

\*Significância inferior a 0,05; \*\*Significância inferior a 0,10

## 4.2. Resultados

Os resultados obtidos com a aplicação dos testes estatísticos permitem verificar que a organização obtém uma pontuação média de 4,08 nas dimensões de positividade. Como a escala tem o valor mínimo 1 e o valor máximo 6, as organizações em estudo posicionam-se apenas 0,58 acima do ponto médio (3,5) (Figura 2). Estamos perante organizações que se enquadram, ao nível de positivismo, num ponto ligeiramente acima do ponto médio, o que dado as atuais constrangimentos económicos pode ser um indício positivo. É ainda de referir que o cálculo dos valores médios servem, meramente, para determinar uma referência percentual de localização (no *continuum* de 1 a 6) da posição das organizações positivas.

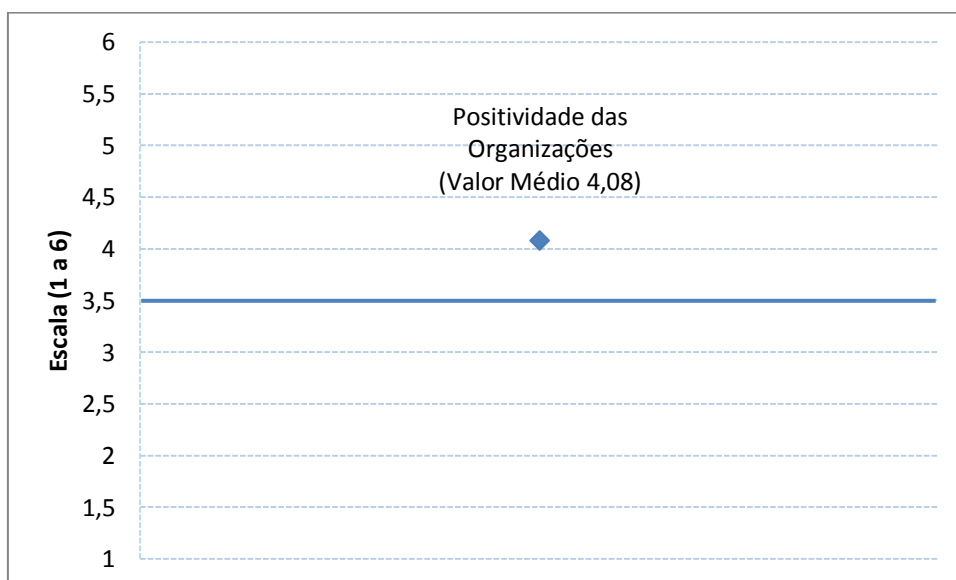


Figura 2. Valor Médio da Posição das Organizações Positivas

Se analisarmos as diferentes dimensões que compõem a aferição da positividade da organização verificamos que os valores estão compreendidos entre 3,84 (Dimensão 6 – Conciliação Trabalho-Família) e 4,29 (Dimensão 4 – Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem). Estes valores, mais uma vez, encontram-se muito próximo do centro da escala, com a exceção da dimensão 4, que apresenta-se 0,79 acima do valor central (3,5), o que indicia tratar-se de uma dimensão com mais aspetos e mais identificada com características positivas (Figura 3).

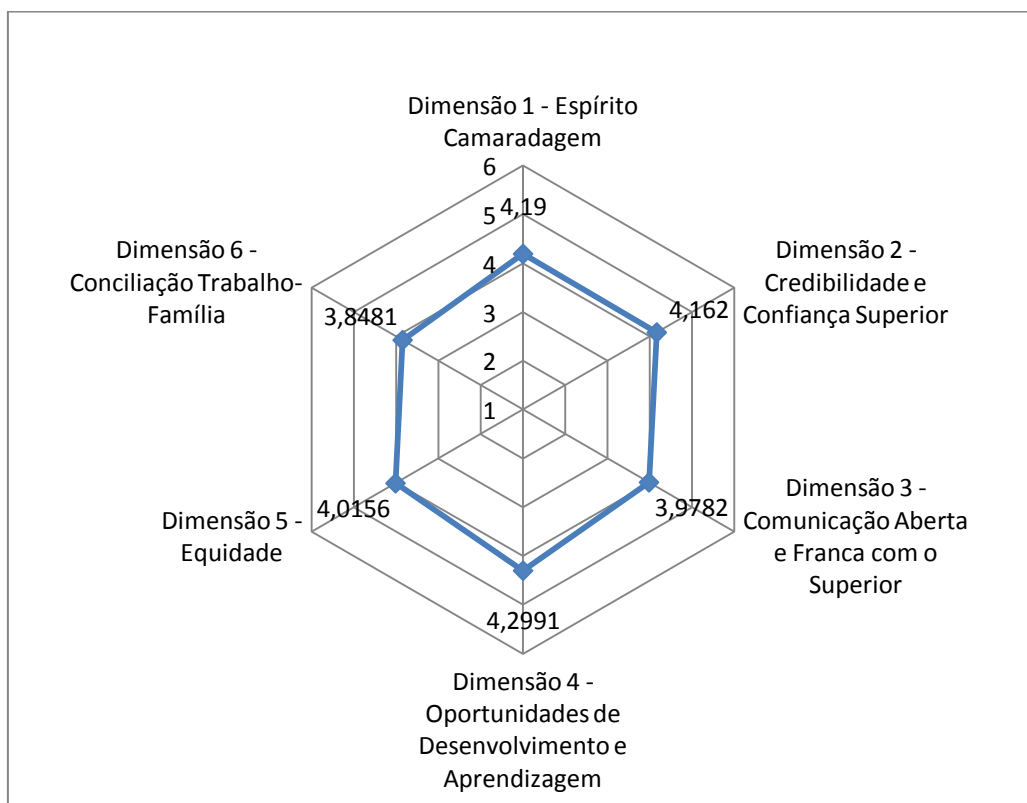


Figura 3. Dimensões de Organizações Positivas

## CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

### 5.1. Conclusões Gerais

Em termos gerais conclui-se que as organizações estudadas caracterizam-se por uma pontuação média ao nível das dimensões de organizações positivas e, ao nível do *Psycap* nas variáveis analisadas, verifica-se que não existe um grande afastamento dos resultados obtidos quando comparado com estudos anteriores, exceto na categoria resiliência

Em relação à Autoavaliação na vida e no trabalho a análise efetuada permitiu concluir que nas organizações avaliadas em comparação com estudos anteriores esta encontra-se abaixo destes mesmos valores indiciando desempenhos e satisfação inferiores. No que concerne à Criatividade, os valores médios são superiores à de outros estudos, no entanto ao nível de ideias úteis os valores apresentam resultados médios inferiores.

### 5.2. Limitações

Uma vez que o método de investigação privilegiado foi o questionário é expetante a existência de algumas diferenças nos resultados obtidos, uma vez que abrangeu empresas diferentes do setor. É de salientar também a dificuldade no preenchimento dos questionários, a adesão inicial revelou-se bastante positiva, no entanto na recolha surgiram muitos questionários em branco.

Esta situação deveu-se ao fato de existir algum receio no preenchimento dos mesmos e embora houvesse sempre o cuidado garantir o anonimato dos participantes, o número de questionários devidamente preenchidos ficou aquém do esperado. Por fim, a crise social e económica global surge também como limitação, uma vez que incute nas organizações um sentimento negativo, de insegurança.

### **5.3. Vias Futuras de Investigação**

Para além do questionário sugere-se que, para vias futuras de investigação, seja feito entrevistas como método qualitativo. Pode-se, também, usar os métodos quantitativos e qualitativos em simultâneo pois podem complementar-se um ao outro, e ambos podem trazer mais-valia e enriquecimento à temática abordada neste trabalho.

Havendo necessidade, pode-se eventualmente recorrer novamente ao questionário para averiguar possíveis alterações no posicionamento das organizações e dos colaboradores ao nível da positividade como também sugere-se abranger mais organizações do setor, nomeadamente nas restantes ilhas do Arquipélago.

### **5.4. Implicações para a Prática**

Este estudo irá servir para que as organizações no setor do Turismo reconheçam e avaliem quais as áreas que estão mais frágeis, ter uma maior atenção nas forças dos seus colaboradores, incentivando o otimismo e a criatividade como estratégia para contornar entraves ao sucesso organizacional. Deve, também servir como fonte de conhecimento sobre a temática abordada, com o intuito de desenvolver nas organizações o sentido da positividade, da valorização do indivíduo como força indispensável.

A gestão positiva não ignora nem elimina a negatividade, no entanto contraria a tendência do foco nos problemas das organizações ao valorizar a positividade, a promoção da realização dos indivíduos, o bom desempenho e a felicidade. Assim convém abordar quais as componentes que deverão ser desenvolvidas no seio da organização positiva, que aspetos devem ser considerados e quais deverão ser mudados com o propósito da criação de um ambiente laboral saudável, otimista e criativo.

Assim, é fundamental que as organizações desenvolvam condicionantes adequadas a um clima organizacional positivo que conduza à concretização de objetivos, transformando as dificuldades em oportunidades.

## REFERÊNCIAS

- Alencar, S.E. M. L. (1998). Promovendo um ambiente Favorável nas Organizações. RAE - Revista de Administração de Empresas. 38, nº 2, p. 18-25.
- Amabile,T.M.(1996). Creativity and Innovation in Organizations, Harvard Business School, p. 253-262.
- Ashraf, Z., Jaffri, A.M., Sharif, M.T., Khan, M. A. (2012). Increasing Employee Organizational Commitment by Correlating Goal Setting Employee Engagement and Optimism at Workplace. European Journal of Business and Management.Vol.4 , Nº2.
- Baer,M. (2012). Putting Creativity to work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations. Academy of Management Journal. Vol. 55, Nº. 5, 1102-1119.
- Bakker, A. B., Shaufeli, W. B. (2003). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. Journal of Organizational Behavior, 29, 147–154.
- Beheshtifar, M., Zare, E. (2013). Employee Creativity: A compulsory Factor in Organizations. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. Vol 5, nº 2.
- Beheshtifar, M., Fard, F.B.K. (2013).Organizational Creativity: A Substantial Factor to Growth. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 3, Nº. 3.
- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). Metodologia da Investigação - Guia para auto-aprendizagem. Universidade Aberta.
- Carver, C., Scheier, M. (2002). *Optimism*. In C. R. Synder e J. Shane (Eds.), *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford.
- Choo, C.W. (2013). Information culture and organizational effectiveness, International Journal of Information Management, 33, 775– 779.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., e Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional*. Lisboa: Editora RH, Lda.

- Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. & Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas: Manual de trabalho e formação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., e Cunha, R, C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cunha, M.P., Marques, , Rego, A., e Sousa, F. (2011) Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
- Cunha, M.P., Marques, , Rego, A., e Sousa, F. (2012) Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (2), 244-270.
- Cunha, M.P., Rego, A.,Machado, F., Leal, S.(2012). Are Hopeful Employees More Creative? An Empirical Study. *Creativity Research Journal*, 21:2-3, 223-231.
- Cunha, M.P., Marques, C., Leal, S., Sousa, F. (2010). Psychological Capital and Performance of Portuguese Civil Servants: Exploring Neutralizers in the Context of an Appraisal System, *Vol.21, N° 9*, 1531-1552.
- Csikszentmihalyi,M.(2007). *Reviews the book 'Finding Flow*, *Psychology Today: Finding flow*.
- Gardner, W.L., Schermerhorn, Jr. J.R. (2004). Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, Vol.33, N°3, pp. 270-281.
- Rad, G.H., Saeedi,G., Tavakoli, N. (2013) Comparison of positivism training effectiveness on managers organizational behavior, *International Journal of Management and Humanity Sciences*, Vol., 2 (1), 1-8.
- Rego, A., Sousa, F., Cunha M.P., Correia, A., Amaral I.S. (2007). Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: Na Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management*, Vol.16, N° 3.
- James, N., Gudmundsson, A. (2012) The language of optimism : how entrepreneurs sell the sizzle in business plan offer documents. In *International Council for Small Business World Congress*, 1-19.

- James, K., Brodersen, M., Eisenberg, J. (2009). Workplace Affect and Workplace Creativity: A Review and Preliminary Model. *Human Performance*, 17:2, 169-194.
- Kluemper, D. H., Little, L.M. & DeGroot, T (2009). State or trait: effects of state optimism on job-related outcomes. *Journal of Organisational Behaviour*, 30, 209-231.
- Lopes, M.P. (2013). A Dialectical Approach to Positive Organizational Studies *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 185-195.
- Lopes e Cunha (2007). Strengthening the roots of POB: An introduction to the special issue. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol.13, Nº1, 3-6.
- Luthans, F., Avolio, J.B, Avey, J.B, e Norman, S.M (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction.
- Luthans ,F., Norman, S.M., Avolio, B.J., Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate employee performance relationship, 29, 219–238.
- Luthans, Fred and Youssef, Carolyn M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Leadership Institute Faculty Publications*, 321-349.
- Luthans, F.(2002a). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-72.
- Luthans, F.(2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 695-706.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior* (5th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nayak,R.C., Noida,N.G., Agarwal R. (2011). A Model of Creativity and Innovation in Organization *International Journal of Transformations in Business Management* , Nº1 .
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N.,Seligman,M.P.(2009). Zest and Work. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 161-172.

- Quivy, R., Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Saleem, A., Saba, G., Adnan, A. (2013). Self-efficacy and optimism as predictors of organizational commitment among bank employees. *International Journal of Research Studies in Psychology*, Vol. 2, Nº 2, 33-42.
- Seligman, M.E.P. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Random House.
- Senge, P. (2001). As pessoas não são recursos. *Revista Executive Digest*, julho 2001.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., Torrente, P. (2013). Positive interventions in organizations. *Terapia Psicológica*, Vol. 31, Nº 1, 101-113.
- Schneider, S.L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge and warm fuzziness. *American Psychologist*, 56(3), 250-263.
- Wright, T.A., Walton, P. (2003). Affect, Psychological Well-Being and Creativity: Results of a Field Study. *Journal of Business and Management*, Vol. 9, nº1.
- Youssef, Carolyn M., Luthans, Fred. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Management Department Faculty Publications*.

## ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Questionário .....	75
------------------------------------	----

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO

### Questionário

#### Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário aborda um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização onde trabalha. Desta forma, pretende-se averiguar a importância que o trabalho assume na vida dos colaboradores dentro de uma organização.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. O estudo em questão tem como objetivo entender a relação do colaborador com a sua organização e o seu estado emocional.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer uma das questões aqui colocadas, pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

Após ter respondido ao questionário deverá colocá-lo no local definido para o efeito.

	<i>Caracterização geral</i>			
Sexo:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino	<input type="checkbox"/>
Idade:	Menos de 20	<input type="checkbox"/>	20-25	<input type="checkbox"/>
	26-35	<input type="checkbox"/>	36-50	<input type="checkbox"/>
Habilitações Literárias:	51-65	<input type="checkbox"/>	Mais de 65	<input type="checkbox"/>
	Secundário	<input type="checkbox"/>	Bacharelato	<input type="checkbox"/>
	Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
Estado Civil:	Doutoramento	<input type="checkbox"/>	Outra	<input type="checkbox"/>
	Especifique: _____			
	Solteiro	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>
			Outro	<input type="checkbox"/>

<b>A afirmação é completamente falsa</b>	<b>Na maior parte é falsa</b>	<b>É um pouco falsa</b>	<b>É um pouco verdadeira</b>	<b>Na maior parte, é verdadeira</b>	<b>A afirmação é completamente verdadeira</b>
--	-------------------------------	-------------------------	------------------------------	-------------------------------------	---

1                      2                      3                      4                      5                      6

**1. Características Organizacionais**

Seguidamente são-lhe apresentadas diversas afirmações acerca da sua organização. Refira em que grau estas são ou não verdadeiras. Para o efeito socorra-se da escala de seis pontos seguidamente apresentada. Responda de modo franco. Ou seja: descreva o modo como a sua organização realmente é, e não como gostaria que fosse.	Grau de veracidade da afirmação					
	1	2	3	4	5	6
As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	1	2	3	4	5	6
Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	1	2	3	4	5	6
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	1	2	3	4	5	6
Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	1	2	3	4	5	6
Os superiores cumprem as suas promessas.	1	2	3	4	5	6
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	1	2	3	4	5	6
Quando obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos por um número reduzido de chefias.	1	2	3	4	5	6
A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5	6
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	1	2	3	4	5	6
A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos filhos.	1	2	3	4	5	6
Existe um sentido de família entre os colaboradores.	1	2	3	4	5	6
Há favoritismos pessoais nas promoções.	1	2	3	4	5	6
As pessoas sentem-se discriminadas.	1	2	3	4	5	6
As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	1	2	3	4	5	6
As pessoas têm grande confiança nos superiores.	1	2	3	4	5	6
As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	1	2	3	4	5	6
É fácil falar com pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	1	2	3	4	5	6
A atmosfera da organização é amistosa.	1	2	3	4	5	6

As pessoas sentem que os superiores são honestos.	1	2	3	4	5	6
As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	1	2	3	4	5	6

<b>A afirmação não se aplica rigorosamente a mim</b>	<b>Em geral, a afirmação não se aplica a mim</b>	<b>A afirmação aplica-se um pouco a mim</b>	<b>A afirmação aplica-se a mim</b>	<b>A afirmação aplica-se completamente a mim</b>
1	2	3	4	5

<b>2. O que sou</b>					
<b>Em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si?</b>  <b>Responda, por favor, de acordo com a escala acima. Procure ser o mais franco(a) possível.</b>  <b>Não há respostas certas e erradas- todas são corretas desde que correspondam ao que sente.</b>	<b>Grau de veracidade da afirmação</b>				
	1	2	3	4	5
Sinto-me confiante quando procuro uma solução para um problema de longo prazo.	1	2	3	4	5
Se me encontro numa situação difícil no trabalho, consigo pensar em muitas formas de sair dela.	1	2	3	4	5
Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.	1	2	3	4	5
Em tempos de incerteza no meu trabalho, habitualmente espero o melhor.	1	2	3	4	5
Sentir-me-ia confiante se tivesse que representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	1	2	3	4	5
No momento presente, procuro alcançar os meus objetivos com toda a energia.	1	2	3	4	5
De um ou de outro modo, ultrapasso bem as dificuldades no trabalho.	1	2	3	4	5
Sei que, se algo de mal me pode acontecer no trabalho, isso acontecer-me-á.	1	2	3	4	5
Sentir-me-ia confiante se participasse em discussões sobre a estratégia da organização.	1	2	3	4	5
Considero que existem muitas formas de resolver um problema.	1	2	3	4	5
No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar «por minha conta e risco»	1	2	3	4	5
No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	1	2	3	4	5

<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Por vezes</b>	<b>Com frequência</b>	<b>Habitualmente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>3. Sou criativo</b>					
Com que frequência adopta os seguintes comportamentos na sua organização? Para responder, utilize, por favor, a escala acima, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Responda de acordo com aquilo que realmente é, e não como gostaria de ser.	Grau de veracidade da afirmação				
	1	2	3	4	5
Sugiro novas formas de alcançar metas e objetivos.	1	2	3	4	5
Promovo e apoio as ideias dos outros.	1	2	3	4	5
Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.	1	2	3	4	5
Sou criativo(a) no trabalho quando me é dada oportunidade.	1	2	3	4	5
Sugiro novas formas de melhorar a qualidade.	1	2	3	4	5
Desenvolvo planos e programas adequados para a implementação de novas ideias.	1	2	3	4	5
Apresento ideias criativas para a resolução de problemas.	1	2	3	4	5

<b>A afirmação é completamente falsa</b>	<b>A afirmação é falsa</b>	<b>A afirmação não é falsa nem verdadeira</b>	<b>A afirmação é verdadeira</b>	<b>A afirmação é completamente verdadeira</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>4. Como se sente na vida e no trabalho</b>					
Seguidamente, são-lhe apresentadas doze afirmações relacionadas com o que sente e pensa. Refira em que medida essas afirmações são ou não verdadeiras. Para o efeito, use a escala de cinco pontos acima, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Não há respostas certas ou erradas. O que importa é que responda de acordo com o que pensa e sente.	Grau de veracidade da afirmação				
	1	2	3	4	5
Estou confiante que alcançarei o sucesso que mereço na vida.	1	2	3	4	5
Por vezes sinto-me triste e deprimido(a).	1	2	3	4	5
Quando tento, normalmente sou bem sucedido(a).	1	2	3	4	5
Por vezes, quando tenho um fracasso, sinto-me uma pessoa sem valor.	1	2	3	4	5
Realizo o meu trabalho com sucesso.	1	2	3	4	5

Por vezes, sinto que não controlo o meu trabalho.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito(a) comigo próprio(a).	1	2	3	4	5
Estou cheio(a) de dúvidas sobre a minha competência.	1	2	3	4	5
Sou eu que determino o que acontece na minha vida.	1	2	3	4	5
Sinto que não tenho controlo sobre o sucesso da minha carreira.	1	2	3	4	5
Sou capaz de lidar eficazmente com a maior parte dos problemas.	1	2	3	4	5
Há momentos em que as coisas me parecem complicadas e sem solução	1	2	3	4	5

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

