



Campus Universitário de Almada
Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada

O EFEITO DO CAPITAL PSICOLÓGICO NA ADAPTAÇÃO IMPROVISADA:
Um modelo de Mediação Através da Preocupação Organizacional

Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Ana Lucia Nardis, n.º 57679
Orientador: Prof.º Dr. António Rosinha
Coorientador: Prof.º Dr. António Abrantes
Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Almada 2024

DECLARAÇÃO DOS DIREITOS DE CÓPIA

O Instituto de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Eu, Ana Lucia Nardis, declaro ser autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação marca o encerramento de uma etapa extremamente importante na minha vida, que não teria sido possível sem o apoio e a contribuição de muitas pessoas especiais. Até mesmo aqueles que, de alguma forma, tentaram me prejudicar acabaram, indiretamente, contribuindo para o meu crescimento. Os desafios que enfrentei me fortaleceram e me ensinaram lições que levarei para o futuro.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por me dar força, saúde e coragem, e por estar sempre presente em meus caminhos e escolhas. Minha gratidão estende-se também à minha filha, Ana Gabriela Nardis, que foi, em todos os momentos, minha maior fonte de motivação e alegria. Seu amor e paciência me deram forças para perseverar, mesmo nos momentos mais difíceis.

Ao meu querido marido, António dos Reis, faltam-me palavras para expressar a imensidão da minha gratidão. Sem o seu apoio e incentivo, eu sequer teria iniciado esta jornada acadêmica. Você foi pai, amigo, marido e irmão ao mesmo tempo, sempre ao meu lado, me apoiando em cada etapa, por mais desafiadora que fosse. Sua dedicação, amor e paciência tornaram essa conquista possível. Esta vitória é nossa.

Agradeço à minha mãe, cujo amor incondicional e apoio constante me deram a determinação e a coragem necessárias para seguir adiante. Ao meu sobrinho querido, Vinícius Nardis, sou imensamente grata pela companhia, incentivo e apoio ao longo desta caminhada, a Simone Von Rondow por todo o empenho, ajuda e paciência.

Agradeço de coração à Rita Roquete, pela amizade, disponibilidade e parceria. Também sou muito grata a todas as pessoas que responderam aos questionários da minha pesquisa; a colaboração de vocês foi fundamental. À família Abrantes, em especial à Dona Maria Luíza Abrantes, que sempre esteve presente com palavras de motivação e carinho, a minha eterna gratidão. A sua confiança em mim, mesmo nos momentos em que eu mesma duvidava, foi crucial para que eu concluísse esta dissertação.

Meu reconhecimento vai também para todos os professores que fizeram parte desta jornada, com destaque para a Professora Doutora Cristina Sousa, Professora Doutora Margarida Varela e Professora Doutora clementina Nogueira, pelo ensino e orientação ao longo do caminho. Ao meu orientador, Tenente Coronel António Rosinha, meu mais profundo agradecimento por sua orientação competente, confiança e incentivo durante todo o processo. Seu conhecimento e dedicação foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Agradeço especialmente ao meu coorientador, Doutor António Abrantes. Sem ele, esta dissertação e tudo o que ela representa não teriam sido possíveis. Sua boa vontade, generosidade

e paciência foram inestimáveis. Em nenhum momento me julgou, mesmo quando as dificuldades pareciam insuperáveis. Pelo contrário, acreditou em mim, mesmo quando eu mesma duvidava. Sua confiança me sustentou e sua orientação fez toda a diferença nesta trajetória. Sou eternamente grata por tudo o que fez por mim.

Estendo meus agradecimentos a toda a equipe de auxiliares e enfermeiros do Hospital Santa Maria, e à minha chefe, Elsa Teixeira, pela compreensão, ajuda e suporte, que foram essenciais para eu equilibrar o trabalho com a jornada acadêmica.

Agradeço aos colegas de turma Radjon Rodrigues Haque e Pedro Carapeto por toda ajuda prestada, à equipe dos serviços acadêmicos, especialmente à Vera Pires e à Sandra Venâncio, pelo carinho e incentivo, bem como a todos os colaboradores do Piajet.

Por fim, dedico este trabalho à memória do meu pai, Antônio Luiz Nardis, e das minhas queridas tias, Dalu, Graciola e Jura. Seus exemplos de força, amor e dedicação continuam a me inspirar. Embora não estejam fisicamente presentes, sinto que me acompanham de uma forma especial, e esta conquista também é para vocês.

Também dedico esta dissertação ao meu neto, Gabriel Nardis Coelho, com o desejo de que ele siga o meu exemplo e se inspire a sempre se dedicar aos estudos. Que ele compreenda o valor do conhecimento e a importância da perseverança ao longo de sua própria jornada.

A todos vocês, meu sincero agradecimento.
Esta vitória pertence, em parte, a cada um de vocês.

RESUMO

Este estudo investiga a influência do capital psicológico na adaptação improvisada organizacional, centrando-se no papel mediador da preocupação organizacional em contextos organizacionais imprevisíveis e em rápida mudança. O objetivo principal do estudo é determinar se o capital psicológico promove a capacidade de adaptação improvisada dos trabalhadores, uma competência crucial em ambientes onde são essenciais respostas rápidas a desafios inesperados. O capital psicológico, que inclui esperança, resiliência, otimismo e autoeficácia, demonstrou ter um impacto positivo em vários comportamentos organizacionais, sugerindo o seu potencial como catalisador da adaptação improvisada organizacional.

Foram realizados dois estudos empíricos. No estudo 1, foi validada a versão portuguesa da escala de preocupação organizacional com uma amostra de 163 participantes, confirmando a sua fiabilidade e aplicabilidade ao contexto português. O estudo 2, com 84 participantes, utilizou um desenho com desfasamento temporal para testar o modelo de mediação proposto, medindo o capital psicológico e a preocupação organizacional no tempo 1 e avaliando a adaptação improvisada organizacional no tempo 2. Os resultados revelaram uma relação positiva significativa entre capital psicológico e a adaptação improvisada organizacional, com a preocupação organizacional a mediar parcialmente este efeito. As análises de regressão mostraram que tanto o capital psicológico como a preocupação organizacional contribuem significativa e positivamente para a adaptação improvisada organizacional, o que sugere que os empregados com capital psicológico elevado têm maior probabilidade de se envolverem em improvisação adaptativa quando se sentem empenhados no sucesso da sua organização.

Estes resultados alargam o corpo teórico relativo aos comportamentos adaptativos nas organizações, realçando a importância dos recursos psicológicos, como o capital psicológico, e do envolvimento afetivo, representado pela preocupação organizacional, como motores da adaptabilidade em tempo real. Para os gestores, esta investigação sugere que a promoção de um ambiente de trabalho que apoie o crescimento psicológico e o investimento emocional nos objetivos organizacionais pode ser uma estratégia fundamental para aumentar a resiliência, a inovação e a prontidão para enfrentar perturbações imprevistas. Assim, este estudo posiciona o capital psicológico e a preocupação organizacional como ativos chave no desenvolvimento de organizações ágeis e reativas que podem prosperar em condições de incerteza e volatilidade.

Palavras-chave: Capital Psicológico; Adaptação Improvisada Organizacional; Preocupação Organizacional; Mediação.

ABSTRACT

This study investigates the influence of psychological capital on organisational improvised adaptation, focusing on the mediating role of organisational concern in unpredictable and rapidly changing organisational contexts. The main objective of the study is to determine whether psychological capital promotes workers' ability to adapt improvisationally, a crucial competence in environments where quick responses to unexpected challenges are essential. Psychological capital, which includes hope, resilience, optimism and self-efficacy, has been shown to have a positive impact on various organisational behaviours, suggesting its potential as a catalyst for organisational improvised adaptation.

Two empirical studies were carried out. In study 1, the Portuguese version of the organisational concern scale was validated with a sample of 163 participants, confirming its reliability and applicability to the Portuguese context. Study 2, with 84 participants, used a time-lagged design to test the proposed mediation model, measuring psychological capital and organisational concern at time 1 and assessing organisational improvised adaptation at time 2. The results revealed a significant positive relationship between psychological capital and organisational improvised adaptation, with organisational concern partially mediating this effect. Regression analyses showed that both psychological capital and organisational concern contribute significantly and positively to organisational improvised adaptation, suggesting that employees with high psychological capital are more likely to engage in adaptive improvisation when they feel committed to the success of their organisation.

These results extend the body of theory on adaptive behaviour in organisations, highlighting the importance of psychological resources, such as psychological capital, and affective involvement, represented by organisational concern, as drivers of real-time adaptability. For managers, this research suggests that promoting a work environment that supports psychological growth and emotional investment in organisational goals can be a key strategy for increasing resilience, innovation and readiness to face unforeseen disruptions. Thus, this study positions psychological capital and organisational concern as key assets in the development of agile and reactive organisations that can thrive in conditions of uncertainty and volatility.

Keywords: Psychological Capital; Organizational Improvised Adaptation; Organizational Concern; Mediation.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
Revisão de literatura alargada	3
Adaptação improvisada organizacional	3
Preocupação Organizacional	7
Capital Psicológico	12
Objetivos	15
ARTIGO CIENTÍFICO	17
Resumo	17
Abstract	18
Introdução	19
Desenvolvimento das hipóteses	19
Método	22
Participantes	22
Procedimento	23
Instrumentos	24
Análise dos dados	25
Resultados	25
Enviesamento do método comum	25
Estudo 1: Validação da Medida de Preocupação Organizacional	25
Estudo 2 – Estudo Principal	27
Discussão	33
Implicações teórico-práticas	34
Limitações e direções futuras	35
Conclusão	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXO. ESCALAS DE MEDIDAS UTILIZADAS	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico.	16
Figura 2. Recolha de dados	23
Figura 3. Modelo testado e respetivos resultados	31

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Caraterização da amostra estudo 2	22
Tabela 2. Matriz de construtos	25
Tabela 3. Tabela de subdimensões da escala de preocupação organizacional	26
Tabela 4. Estatística descritiva - Preocupação Organizacional	27
Tabela 5. Estatística descritiva – Capital Psicológico	28
Tabela 6. Estatística Descritiva – Adaptação Improvisada Organizacional	28
Tabela 7. Tabela de Correlações	29
Tabela 8. Regressões	30
Tabela 9. Efeito das múltiplas covariáveis	32

LISTA DE ABREVIATURAS

COVID-19 - Doença de coronavírus
AIO – Adaptação Improvisada Organizacional
PO – Preocupação Organizacional
CCO – Comportamentos de Cidadania Organizacional
EOP - Estudos Organizacionais Positivos
COP - Comportamento Organizacional Positivo
PsyCap – Capital Psicológico

INTRODUÇÃO

No atual cenário de negócios altamente dinâmico e em constante mudança, as organizações enfrentam desafios significativos para se adaptarem às novas exigências. A capacidade de improvisação tornou-se uma competência essencial para enfrentar desafios imprevisíveis e promover o sucesso organizacional. Um recente exemplo de como as organizações se depararam com a necessidade de adaptações improvisadas deu-se com a crise pandêmica humanitária causada pela doença de coronavírus (COVID-19). Um número significativo de empresas interrompeu as suas atividades regulares e aquelas que se mantiveram em funcionamento enfrentaram um contexto nunca antes vivido e absolutamente imprevisto (Abrantes et al., 2022). Neste contexto, muitas organizações viram-se obrigadas a improvisar soluções para problemas que nunca haviam enfrentado anteriormente, como demonstra o seguinte relato:

“Os profissionais de saúde estão escrevendo o manual para tratar pacientes com coronavírus na hora, sabendo que não podem esperar por artigos revisados por pares em periódicos médicos. Em vez disso, eles estão recorrendo às mídias sociais, podcasts, blogs médicos de beisebol interno e grupos de mensagens de texto para compartilhar soluções improvisadas para escassez de suprimentos e atendimento ao paciente, forçando os hospitais a reavaliar rapidamente suas práticas”. (O’Brien, 2020)

A pandemia mundial da COVID-19 realçou de forma drástica a necessidade de respostas rápidas a contingências inesperadas. Muitas vezes a necessidade de adaptação está tão constrangida temporalmente que o desenho da ação e a sua implementação convergem tanto temporalmente como materialmente (Abrantes et al., 2022; Miner et al., 2001). Temporalmente na medida em que o desenho e a execução da ação convergem no tempo, e materialmente uma vez que desenho e ação se informam mutuamente. Improvisar acarreta riscos (Vera & Crossan, 2005), e a decisão de improvisar implica a assunção desses riscos, sendo esta decisão influenciada pela maneira como diferentes pessoas os percebem. No entanto, até à relativamente pouco tempo, improvisação recebeu uma atenção reduzida tanto académicos como de praticantes de gestão. Em parte, isso deveu-se à suposição de que não há valor ou qualidade na improvisação e que esta resulta essencialmente de deficiências no planeamento (Crossan & Sorrenti, 1997). Mas o grande número de ações improvisadas que ocorre no seio das organizações parece indicar

que esta área de investigação merece um estudo mais aprofundado e um corpo teórico mais desenvolvido na literatura de gestão (Abrantes et al., 2022). Um dos enfoques predominantes da literatura tem sido na prevenção de situações em que a improvisação possa ser necessária, apesar de pesquisas identificarem a sua ocorrência frequente, como em situações de desastre (Mendonça & Wallace, 2007).

O propósito deste estudo é o de analisar o efeito direto do capital psicológico (PsyCap) na adaptação improvisada organizacional (AIO) através da mediação da preocupação organizacional (PO). Por um lado, a *preocupação organizacional* reflete o grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a organização (Rioux & Penner, 2001) e tem efeito nos seus comportamentos. Colaboradores preocupados com a organização querem o seu bem e, como tal, irão agir de forma a beneficiá-la. Tendo a AIO o potencial de beneficiar a organização quando surgem contingências inesperadas (Abrantes et al., 2022), seria de esperar que este tipo de colaboradores decidisse improvisar caso o considerasse necessário. Por outro lado, o PsyCap, pode também contribuir para reforçar não só diretamente a AIO, mas também a PO que funcionará como mecanismo mediador. O PsyCap refere-se aos recursos psicológicos que os indivíduos possuem, nomeadamente a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência (Lorenz et al., 2016). Estes recursos produzem um estado de acréscimo psicológico positivo como confiança, responsável pelo ânimo a realizar esforços necessários para ser bem sucedido em tarefas desafiantes, por manifestar perseverança em relação aos objetivos definidos, por redirecionar os meios para atingir os fins e revelar capacidades para recuperar-se das adversidades (Luthans et al., 2007; Luthans & Youssef, 2004).

Esta pesquisa visa responder à seguinte questão de investigação: Qual o efeito do PsyCap na AIO, e de que forma este efeito é mediado pela PO? A literatura tem-se preocupado com dois elementos cruciais para a melhor compreensão da improvisação organizacional – compreender os fatores que influenciam a qualidade da ação improvisada e também aqueles que marcam a sua incidência (Abrantes et al., 2022). Ou seja, os gestores e as respetivas organizações precisam perceber como improvisar melhor, mas também os fatores que levam os agentes organizacionais a decidir improvisar. Ajudar a compreender esta última questão é o propósito desta tese, i.e., alargar o conhecimento sobre as variáveis que promovem a tomada de decisão de improvisar num contexto organizacional.

Mediante a análise dos efeitos do *Capital Psicológico e da Preocupação Organizacional* na *Adaptação Improvisação Organizacional*, o presente trabalho pretende contribuir para a literatura de improvisação organizacional através da identificação de práticas e estratégias que possam ser adotadas por líderes e gestores que operam em ambientes voláteis, instáveis e

imprevisíveis. A intenção é promover a adequada implementação de processos de adaptação improvisada nas organizações, com vistas a fortalecer sua capacidade de enfrentar desafios emergentes e alcançar resultados duradouros.

Revisão de literatura alargada

Adaptação improvisada organizacional

A capacidade de decidir improvisar quando necessário pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso em face da incerteza e da rápida mudança (Weick & Sutcliffe, 2001). A AIO pode ser definida como a convergência material e temporal do desenho e da execução de uma nova ação, resultando em ajustes nos processos relevantes em resposta a estímulos contingenciais (Abrantes et al., 2018). O processo de AIO distingue-se de outros conceitos próximos como a inovação ou adaptação na medida em que a convergência entre concepção e execução altera a natureza do processo adaptativo, com implicações tanto na forma como é implementado como nos respectivos resultados adaptativos (Abrantes et al., 2018). O fator tempo é, pois, crucial. Quando há tempo para planejar antes de agir, trata-se de uma ação de adaptação antecipada que se rege por contornos bastante diferentes (Abrantes et al., 2021). Se o planeamento e a execução precisam ocorrer ao mesmo tempo e se alimentam mutuamente, então trata-se de AIO (Abrantes et al., 2021; Cunha et al., 2014). A improvisação pode ser desencadeada tanto por estímulos intencionais — como a necessidade de aprender novas competências — quanto por estímulos contingenciais — como uma alteração tecnológica repentina (Abrantes et al., 2021). No entanto, a AIO resulta sempre de uma resposta a eventos imprevistos (Abrantes et al., 2018). A AIO prende-se, assim, com a capacidade de responder de forma flexível e criativa a situações imprevistas, incertas ou em constante mudança. É um processo que envolve características como a capacidade de aprendizagem rápida, colaboração, comunicação efetiva, confiança, flexibilidade, pensamento criativo e adaptabilidade (Abrantes et al., 2022), e permite que as organizações se ajustem rapidamente às mudanças do ambiente externo, explorem novas oportunidades e tomem decisões rápidas com base nas circunstâncias atuais (Miner et al., 2001).

A evolução e o âmbito do estudo da improvisação organizacional

Apesar de já existirem bastantes estudos empíricos sobre improvisação organizacional, trata-se de um corpo de conhecimento que ainda está na sua infância. Este trabalho vem evoluindo no últimos 30 anos tendo ganho cada vez mais legitimidade estimulada por um corpo de investigação sólido e crescente quer do ponto de vista teórico quer do ponto de vista empírico.

Desde o trabalho seminal de Karl Weick em 1993 sobre o incêndio florestal de Mann Gulch (Weick, 1993), foram efetuadas diversas pesquisas em diversos campos da literatura da organização que resultaram num livro monográfico recente sob a égide na editora Elgar sobre a Teoria da Improvisação Organizacional (Abrantes et al., 2022) e um livro coletivo que concatena diversos estudos académicos editado pela Routledge (Cunha et al., 2024). Aas situações de crise têm sido bastante exploradas no âmbito das ações improvisadas. Por exemplo, sobre o lado negro da improvisação onde esta emerge com consequências nefastas, Cunha et al. (2022) olharam para os incêndios florestais em Portugal em 2017 e Giustiniano, Cunha e Clegg (2016) estudaram o naufrágio do navio de cruzeiro Costa Concordia. Já pelo lado positivo em que as consequências da ação improvisada foram benéficas, foram analisadas a improvisação efetuada durante o furacão Katrina (Day et al., 2009), os ataques ao World Trade Center (Mendonça, 2007), e uma expedição ao Monte Everest (Suarez & Montes, 2019). Também se tem olhado para situações mais comuns, como o desenvolvimento de novos produtos (e.g., Miner, , 2001; Vera et al., 2016), a implementação de tecnologia da informação (e.g., Boudreau & Robey, 2005) ou a vida empresarial diária (e.g., Abrantes et al., 2018; Magni & Maruping, 2013). Outra das outras áreas bastante estudadas têm sido o empreendedorismo (e.g., Baker et al., 2003; Bingham, 2009; Hmieleski & Carr, 2007) e a saúde (e.g., King & Ranft, 2001).

Os estudos de improvisação organizacional aparecem também em múltiplas disciplinas de teoria e prática cobrindo negócios e ciências sociais, assim como medicina, tecnologia da informação e engenharia (Cunha et. al. 2022). Embora a improvisação não seja sempre adaptativa, esta tem sido o enfoque maior da literatura de improvisação pois é neste contexto que assume maior relevância para o sucesso organizacional (Abrantes et al., 2022). A AIO tem sido também bastante associada à capacidade das organizações em responder de forma criativa à evolução do ambiente externo (Abrantes et al., 2018). Para alguns autores, desta criatividade depende mesmo a sobrevivência organizacional (e.g., Amabile, 1988). À medida que reduz os tempos de resposta e encontra soluções inovadoras, as respostas espontâneas e criativas ligadas à improvisação tornam-se um meio de interpretar adequadamente a dinâmica contextual e iniciar ações que levam à necessária inovação (Crossan et al., 1996). Quando o inesperado acontece e o tempo de resposta é escasso, várias alternativas de ação se colocam: não fazer nada, implementar rotinas existentes, desenvolver um novo plano ou improvisar (Abrantes et al., 2022; Miner et al., 2001). Todas as soluções acarretam vantagens e inconvenientes, mas frequentemente a improvisação surge como uma opção viável e, dada a escassez de tempo, pode mesmo emergir como a melhor opção (Abrantes et al., 2022).

Numa fase inicial de desenvolvimento, a teoria da improvisação organizacional baseou-se amplamente nos estudos e nas aprendizagens obtidas na improvisação do jazz (e.g., Hatch, 1997) e do teatro (e.g., Vera & Crossan, 2004). Ambas estas metáforas contribuíram para se começar a compreender a improvisação no contexto organizacional. No entanto estas áreas também apresentam limitações. Tanto no jazz como no teatro de improvisação, a ação improvisada é um fim em si mesmo e não apenas uma ferramenta (Abrantes et al., 2022). No entanto algumas lições são transferíveis para as organizações. Por exemplo, as a improvisação teatral tem como *matéria-prima* as palavras, a postura, as expressões faciais e tom de voz, que são também elementos da interação humano durante a improvisação organizacional (Vera & Crossan, 2004). Muitas organizações utilizam técnicas de improvisação teatral para desenvolver nos seus colaboradores competências de improvisação que possam ser úteis no contexto empresarial (Zabel & Mauer, 2024). Como a capacidade de aprender a habilidade de improvisação surge como relevante em ambientes cada vez mais dinâmicos, tanto o jazz como o teatro ajudaram a lançar uma nova luz sobre os fatores que dão suporte às ações de improvisação organizacionais (Vera e Crossan 2005).

No entanto, paralelamente as pesquisas sempre procuraram analisar diretamente o contexto organizacional, e esta tendência tem sido cada vez mais uma preocupação dos investigadores desta área. Por exemplo, em 1991, sem nunca lhe chamar improvisação, Hutchins analisou como a equipe de um navio, cujo sistema de navegação falhou, criou novas práticas em tempo real e conseguiu chegar ao porto (Hutchins, 1991). Durante esse processo, nenhum membro da tripulação compreendeu totalmente o sistema improvisado, mas as suas iniciativas conjuntas permitiram que fossem bem sucedidos. Um dos estudos de maior destaque e aquele que impulsionou o estudo da improvisação organizacional, é o efetuado por Weick (1993) que analisa as atitudes de um bombeiro improvisando para salvar a vida no desastre de Mann Gulch. A partir deste momento seminal, a improvisação tem sido estudada a diversos níveis organizacionais – individual (e.g., Magni et al. 2010), equipa (e.g., Abrantes et al., 2023; Vera & Crossan, 2005) e organizacional (e.g., Moorman & Miner, 1998). Vários fatores têm sido identificados como relevantes para a improvisação bem sucedida. Por exemplo a capacidade de improvisação de cada indivíduo na equipe, as características da própria equipa (por exemplo a coesão), as dinâmicas da equipa (por exemplo a comunicação), bem como as influências contextuais decorrentes da organização (por exemplo a cultura) (Abrantes et al., 2022; Vera & Crossam, 2005).

Improvisação organizacional e aprendizagem

Apesar de ser uma ação extemporânea (Miner et al., 2001), a improvisação organizacional anda de mãos dadas com a preparação (Cunha et al., 2022). Sem improvisação, perde-se a flexibilidade necessária para lidar com as condições em mudança e sem preparação a clareza e eficiência necessárias da resposta ficam comprometidas (Mendonça, 2007). Na verdade, a capacidade inovadora inerente à improvisação promove a preparação para alterações contextuais inesperadas (Parnell & Crandall, 2021). Como tal, num contexto organizacional onde a mudança é cada vez mais contínua em vez de episódica, as abordagens baseadas na ação criativa em tempo real, ou seja, na improvisação, tendem a tornar-se as mais apropriadas (Purser et al., 2005). Conforme proposto por Cunha e Cunha (2003), todo o processo de mudança implica sempre um esforço improvisado, onde a ação é planeada à medida que se desenrola. A improvisação torna-se assim uma capacidade fundamental para os agentes organizacionais se adaptarem a dinâmicas contextuais novas e imprevisíveis (Ciuchta et al., 2021; Mannucci et al., 2021) onde a mudança é cada vez mais rápida e em maior grau (Leybourne, 2006). As perturbações ambientais mais significativas ocorrem geralmente em ambientes de negócios em rápida mudança (Crossan et al., 1996). Este tipo de perturbações podem ser relativas simplesmente a evoluções no ambiente externo (Cunha et al., 1999), mas podem também advir de uma maior instabilidade no mercado (Akgün et al., 2007), ou mesmo da turbulência tecnológica (Pavlou & El Sawy, 2006). Por vezes, estas mudanças representam ameaças organizacionais, mas também podem significar oportunidades, porventura resultantes de interações ocasionais entre os atores organizacionais e os respetivos grupos de interesse (Miner et al., 2001).

Mas apesar da preparação ser determinante na improvisação organizacional, esta nem sempre resulta em aprendizagem (Moorman & Miner, 1998). A improvisação pode ser entendida como um tipo especial de aprendizagem a curto prazo (Miner et al., 2001), mas também pode levar a uma aprendizagem de longo prazo. No longo prazo, a aprendizagem da improvisação traduz-se na formalização e institucionalização das ações de improvisação, num maior conhecimento da organização sobre si mesma e sobre a respetiva envolvente, ou através do desenvolvimento da própria capacidade para improvisar (Cunha et al., 1999). Chelariu, Johnston e Young (2002) observaram que as competências de improvisação podem ser aprendidas, o que resulta em improvisação mais eficaz. Mas as organizações podem ir mais longe e institucionalizar a aprendizagem, tornando-se uma prática normal facilitadora da adaptação (Cunha et al., 2015). A improvisação não é inerentemente boa ou má mas, sob fatores

moderadores específicos, pode produzir resultados inovadores relevantes (Vera & Crossan, 2005). Daí a importância de aprender a improvisar. Esta aprendizagem pode resultar de necessidades intrínsecas ao agente improvisador, como por exemplo a necessidade de aprender novas habilidades, a necessidade de expressar proatividade e obter *feedback* individual, ou a necessidade de obter o sentimento de transcendência dado por um resultado positivo de um processo de improvisação (Cunha et al., 1999); mas também de necessidades organizacionais relacionadas com as dinâmicas de mercado, as alterações contingenciais ou problemas e/ou oportunidades emergentes (Abrantes et al., 2021). Como nos diz Weick (1993, p. 640), “a substituição rápida de uma ordem tradicional por uma ordem improvisada evitaria a paralisia que pode resultar de uma ordem para ‘largar as ferramentas’”. Ou seja, quando o plano se mostra insuficiente ou inadequado para a situação emergente, a improvisação pode ser a diferença entre a paralisia ou a implementação de soluções impróprias e o sucesso organizacional. É crítico que as organizações e os gestores aprendam quando, como, e a não ter receio de improvisar.

Preocupação Organizacional

A preocupação organizacional e os comportamentos de cidadania

A preocupação organizacional é um dos precursores de diversos resultados positivos organizacionais (Rioux & Penner, 2001). Funcionários que se preocupam com o que acontece na organização e se sentem valorizados pelo trabalho realizado são mais propensos a buscar soluções criativas, enfrentar desafios e se adaptar de maneira ágil a situações imprevistas (Rioux & Penner, 2001). Uma das medidas mais utilizadas de PO surge num estudo de Rioux e Penner (2001) que se concentra nos determinantes do *comportamento de cidadania organizacional* (CCO), que é um comportamento voluntário que vai além do papel formal de trabalho, beneficiando a organização como um todo. Os autores definiram PO como “o desejo dos colaboradores de que a empresa seja bem sucedida e o desejo dos colaboradores de mostrarem orgulho e empenhamento na organização” (p. 1307).

Organ (1988) argumentou ser cada vez mais necessário para as organizações considerar o CCO como crucial para que atitudes espontâneas, inovadoras e cooperativas dessem resposta a exigências organizacionais em constante mudança visando promover a eficiência. Yaghoubi, Yazdani e Khornegah (2011) reforçaram a importância dos CCO, afirmando que este tipo de comportamentos fazem os indivíduos assumirem uma atitude consciente e desenvolverem um comportamento proativo ao enfrentar diferentes situações organizacionais (Andrade et. al 2016). Meyer e Allen (1991) propuseram uma estrutura motivacional para explicar os fatores que levam

os funcionários a envolverem-se em CCO. A estrutura motivacional consiste em três componentes-chave: valores pró-sociais, PO e gestão da impressão. A PO tem um componente afetivo e refere-se aos sentimentos positivos em relação à organização. Os funcionários preocupados com a organização sentem-se emocionalmente ligados à ela e têm um senso de identidade e pertença. Esses sentimentos positivos podem influenciar a disposição dos funcionários para se envolverem em CCO (Meyer & Allen 1991). Estes comportamentos, no entanto, podem ser distintos de pessoa por pessoa, com a mesma função e na mesma organização, bem como em cada momento concreto, e que a forma mais ou menos extensa como cada um interpreta a sua função é mediada pelo empenho afetivo (Morrison, 1994). São comportamentos que os órgãos superiores apreciam, no entanto, não os podem exigir aos seus colaboradores (Bateman & Organ, 1983; Smith, et. al., 1983).

Conforme os autores Andrade, et al (2016), os primeiros estudos sobre cidadania reúnem a base estudada por Katz e Kahn (1978) considerando os comportamentos inovadores e espontâneos. Esses comportamentos são associados as atividades de cooperação com outros membros da organização, ações de proteção do sistema, criação de um clima externo favorável, sugestões criativas para maximizar as organizações e auto treinamento para aumentar as responsabilidades organizacionais (Katz & Kahn, 1978). Essas especificações não oficiais foram denominadas comportamentos de cidadania organizacional, CCO (Chhetri, 2014). Pesquisa recentes, no entanto (e.g., Marinova et al., 2016; Podsakoff et al., 2009; Podsakoff et al., 2014) indicam os benefícios potenciais de uma abordagem mais sutil considerando a sua conceituação em dois aspectos diferentes. Em primeiro lugar, os colaboradores diferem no modo pelo qual percebem os CCO como parte do exercício do seu papel ou papel extra nas organizações (Ang et al., 2003). Em segundo lugar, o CCO é algumas vezes percebido como recompensado pelas organizações por meio de avaliações de desempenho, promoções ou reconhecimento (Marinova et al., 2016).

Os indivíduos constroem relacionamentos no local de trabalho que podem ser de troca económica, associados a recompensas tangíveis, e de troca social, envolvendo a troca de ativos intangíveis no contexto socioemocional e emocional, tais como o reconhecimento e a estima (Andrade et. al., 2016; Blau, 1964). Conforme a Teoria da Troca Social (Blau, 1964), as trocas sociais envolvem a oferta de favores que criam obrigações futuras não específicas, e a natureza da consideração é definida pelo indivíduo que deve retribuir. Um dos pressupostos dessa teoria enfatiza que a interação entre indivíduos ou comunidades pode ser caracterizada como uma tentativa de maximizar as recompensas (materiais e não materiais) e reduzir custos (materiais e não materiais). As interações de troca são concebidas como um processo de importância central

na vida social e são consideradas a base das relações entre os indivíduos, grupos e organizações (Andrade et. al., 2016). As interações são mantidas porque as pessoas acham tais interações mais compensadoras, independentemente das razões pelas quais elas são implementadas (Andrade et. al., 2016; Blau, 1964). A troca social baseia-se, assim, na confiança mútua, em obrigações não específicas, gerando entre os envolvidos sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança (Andrade et. al, 2016; Siqueira, 2003).

A PO tem efeito sobre diversos tipos de comportamento e de tomada de decisão. Por exemplo, Lu, Zhou e Chen (2019) verificaram que a PO aumentava a partilha de conhecimento no seio da organização, e Laczniaik e Inderrieden (1987) observaram o seu efeito na tomada de decisão ética. É, pois, espectável que a PO também tenha efeitos sobre a decisão de improvisar pois esta pode ter consequências significativas para o sucesso organizacional em situações de grande incerteza. A PO, que envolve o interesse genuíno e o envolvimento dos funcionários com a organização, torna-se um fator essencial para impulsionar a adaptação improvisada. Ao preocuparem-se com o que acontece na organização, ao sentirem-se valorizados pelo trabalho realizado e ao serem mais propensos a procurar soluções criativas, a enfrentarem desafios e a adaptarem-se de forma ágil a situações imprevistas (Rioux & Penner, 2001), os agentes organizacionais irão mais facilmente adotar ações improvisadas.

A preocupação organizacional e comprometimento organizacional

Num estudo feito por Andrade et al. (2016) com 244 participantes do setor educacional, foram analisados os valores do trabalho e o impacto da satisfação no trabalho nos CCO. As principais descobertas mostram a influência positiva dos valores do trabalho e da satisfação no trabalho nos CCO sendo os principais a conformidade, o universalismo e a benevolência, para além da satisfação com a liderança. Outro estudo realizado por Costa et. al. (2017), analisou a perceção de 490 funcionários de uma indústria de eletrodomésticos em relação aos CCO, com foco em temas extraídos de entrevistas qualitativas. O estudo destacou a importância dos CCO na promoção de um ambiente de trabalho positivo e no aumento da eficácia organizacional, uma vez que a cooperação entre colegas foi identificada como um aspeto fundamental da cidadania comportamental, refletindo uma cultura de trabalho em equipe e assistência mútua dentro da organização. Os resultados da pesquisa destacam os atos voluntários, inovadores e cooperativos dos funcionários para o sucesso e a eficácia organizacional. Além disso, técnicas estatísticas, como análise fatorial exploratória, forneceram insights sobre fatores comuns relacionados à cidadania comportamental dentro da organização, indicando comportamentos cívicos predominantes entre os funcionários.

Robbins e Judge (2013) descrevem a satisfação no trabalho como um sentimento positivo sobre o trabalho, resultante da uma avaliação das características das atitudes dos funcionários. Uma pessoa com um alto nível de satisfação no trabalho mantém sentimentos positivos sobre o seu trabalho, enquanto uma pessoa com um baixo nível de satisfação detém sentimentos negativos. O comprometimento organizacional e a cultura organizacional são por isso conceitos especiais em gestão (Azizollah et al., 2015). A maioria das investigações centram-se no apego emocional à organização e aos seus valores para o comprometimento dos funcionários (Robbins & Judge, 2013). No entanto, a satisfação no trabalho e a autonomia profissional estão fortemente relacionadas com o comprometimento organizacional afetivo (Sato et al., 2017). Para atingir resultados positivos através da utilização de uma “cultura de comprometimento”, são essenciais elevados níveis de comprometimento (Cantarelli et al., 2014). O comprometimento organizacional contribui de forma independente para a predição da atividade profissional e do comportamento no trabalho (Meyer et al., 1993). Ele reveste-se de uma ligação psicológica dos indivíduos à organização que permite decidir sobre a sua própria permanência na companhia (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 1993). O comprometimento organizacional pode ser definido como o estado psicológico que vincula um funcionário a uma organização e, segundo o seu modelo de três componentes do comprometimento organizacional, o funcionário vincula-se como resultado do desejo (comprometimento afetivo), da necessidade (comprometimento de continuidade) e da obrigação (comprometimento normativo) (Meyer & Allen, 1991). Nesse contexto, Kanchana (2013) apresenta um estudo que teve como objetivo principal destacar a importância dos valores organizacionais e aqueles considerados essenciais pela organização para seus funcionários e a sociedade, melhorando a eficácia organizacional. Analisa de igual forma, o impacto dos valores sobre os funcionários, explorando como esses valores são importantes para o crescimento pessoal e organizacional para o atual contexto empresarial, caracterizado por mudanças rápidas. Conforme a autora, dentro do contexto organizacional, os valores são as conceituações e as crenças básicas de uma organização. Esses valores levam os funcionários a comportarem-se de forma otimista na organização. Eles fundamentam e, em grande medida, determinam o comportamento, mas não são diretamente observáveis, como o são os seus comportamentos. Os valores orientam como os funcionários se devem ou deveriam comportar. Para isso, os valores individuais devem ser congruentes com os valores de uma organização de um modo que fortaleça a identificação de um funcionário com organização para, em última instância, fornecer significado à própria existência enquanto funcionário da organização.

Os valores podem ser organizacionais, centrados nos funcionários, ou centrados na sociedade (Kanchana, 2013). Os *valores organizacionais* relacionam-se com aspectos como a

ética empresarial, a integridade ou a honestidade; a confiança, o respeito e a abertura; a criatividade, a iniciativa, a flexibilidade ou a diversidade; o funcionamento sistemático e o progresso; a cautela, a justiça, o conservadorismo; a administração, responsabilidade, a imparcialidade, a ordem, a liderança, ou a liberdade. Os *valores centrados nos funcionários* prendem-se com elementos como a realização, liberdade, responsabilidade, respeito, fazer a diferença, integridade, justiça, inovação, intuição, comprometimento, gosto pelo trabalho, autonomia, pontualidade, generosidade, cortesia, ou consideração. Os *valores centrados na sociedade* configuram por exemplo o compartilhamento, a lealdade, a segurança, a cooperação e a colaboração, a honestidade e a justiça, a intuição, a contribuição, a responsabilidade, o respeito e a consideração, bem como a confiança ou o feedback. Kanchana (2013) defende que as organizações devem comunicar claramente seus valores aos funcionários desde o início, alinhando-os com os valores pessoais dos colaboradores para garantir satisfação no trabalho e bom desempenho organizacional. Uma incongruência de valores pode impactar as qualidades da cultura da empresa. Para promover essa sincronização, é necessário divulgar os valores de maneira constante e promover formações e orientações contínuas sobre os mesmos. Estas atividades ajudam a fortalecer o compromisso dos funcionários, aumentar o seu envolvimento com a organização e, como tal, a sua preocupação organizacional.

Além disso, ainda conforme a autora, muitos funcionários não veem os chamados valores organizacionais como verdadeiros valores, principalmente porque esses valores não são impostos com sucesso de cima para baixo. Quando os executivos não vivem de acordo com os valores que pregam, isso gera cinismo entre os funcionários. Estes, por sua vez, refletem o comportamento dos líderes da organização. Os valores devem ser demonstrados e internalizados pelos principais executivos, sendo compartilhados e vividos por todos. No entanto, em muitos casos, a gestão falha em comunicar esses valores, focando apenas nas expectativas de trabalho. Quando a organização aprecia o funcionário pelas suas contribuições, sejam elas grandes ou pequenas, isso criará uma mudança positiva no desempenho de trabalho dos funcionários. Por meio de uma comunicação honesta, as organizações podem fazer com que os funcionários entendam por que e até que ponto eles são importantes para o bem maior da organização. Os valores levam a práticas de envolvimento e os funcionários podem trabalhar eficazmente para o bem da empresa, criando colaboradores mais envolvidos, mais comprometidos e mais preocupados com a organização.

Capital Psicológico

Definição e componentes do capital psicológico

O estudo na área do PsyCap originou duas grandes escolas: a *Estudos Organizacionais Positivos* (EOP) e *Comportamento Organizacional Positivo* (COP). A primeira teve origem na Universidade de Michigan pelo pioneiro Seligman e concentra-se mais no nível macro da organização, enquanto a segunda originou-se na Universidade do Nebraska, tendo como fundador Luthans, se foca mais no nível individual – micro. Além disso, a EOP lida com construtos que podem ou não ser desenvolvidos, ou seja, inclui características psicológicas mais estáveis e que podem fazer parte do caráter da pessoa, enquanto na escola COP um dos critérios necessários é a ideia de desenvolvimento da característica psicológica (Luthans et al., 2007). Assim, o PsyCap, conceito chave do COP, consiste num estado psicológico positivo de um indivíduo caracterizado por quatro capacidades psicológicas passíveis de serem medidas, desenvolvidas e geridas eficazmente com o objetivo de aumentar o desempenho (Luthans, 2002). Ou seja, são capacidades maleáveis, relevantes para o mundo de trabalho (Avey et al., 2010) e dependentes de diversas variáveis (Luthans, 2012). As quatro capacidades são a esperança, a autoeficácia, a resiliência e o otimismo.

A *autoeficácia* refere-se à crença na própria capacidade de realizar com sucesso tarefas específicas e alcançar objetivos (Hmieleski & Carr, 2007). Consiste na confiança nas suas próprias capacidades para mobilizar motivação e recursos cognitivos para iniciar e colocar o esforço necessário para a realização e conclusão de tarefas desafiantes (Bandura, 1982). Desta forma, autoeficácia não se prende com o facto de o indivíduo ter ou não muitas capacidades, mas sim com aquilo que este acredita que consegue fazer com essas capacidades em diferentes situações, isto porque o facto de haver perceção de eficácia num certo domínio não significa a existência do mesmo noutros (Bandura, 1982). A relação existente entre a autoeficácia e o desempenho em diferentes áreas do trabalho está bem estabelecida, nomeadamente com a criatividade (e.g., Tierney & Farmer, 2002), a liderança (e.g., Van Knippenberg et al., 2004), a aprendizagem (e.g., Zimmerman, 2000) e as escolhas de carreira (e.g., Taylor & Betz, 1983).

A *esperança* é a crença de que metas desejadas podem ser alcançadas e que existem caminhos viáveis para chegar a essas metas. Esta dimensão pode ser entendida como um recurso motivacional (Akman & Kortut, 1993) e envolve a persistência no cumprimento dos objetivos propostos e a capacidade de reorganização dos caminhos e formas utilizados para os atingir (Luthans & Youssef, 2007). A esperança pode ser vista como uma combinação entre a agência (e.g., força de vontade ou a motivação/força necessária para continuar) e os caminhos/trajetórias

(e.g., capacidade de encontrar formas alternativas para alcançar os planos) (Snyder et al., 2005). Este conceito tem demonstrado ter um impacto relevante no local de trabalho, especificamente ao nível da satisfação, felicidade e compromisso nas organizações (Youssef & Luthans, 2007).

O *otimismo* passa por realizar atribuições positivas sobre o presente e futuro, o que envolve estilos atribucionais que interpretam eventos positivos como tendo causas pessoais e permanentes e eventos negativos, contrariamente, causas externas e temporárias (Seligman, 2008). Por exemplo, o otimismo revela-se uma característica benéfica para o empreendedor que procura investimentos por não prejudicar, de forma alguma, a obtenção de empréstimos (Dai et al., 2017). Trata-se de uma perspetiva positiva em relação ao futuro. Para Seligman e Schulman (1986), o otimismo pode ser descrito recorrendo aos estilos explicativos dos indivíduos. Envolve a crença de que coisas positivas acontecerão e que os eventos negativos são temporários e limitados na sua influência. O otimismo está associado a um conjunto de resultados organizacionais positivos, tais como, a satisfação, a felicidade, o compromisso (e.g., Youssef & Luthans, 2007) e o envolvimento (e.g., Mache et al., 2014) no local de trabalho.

A *resiliência* se refere a um conjunto de fenômenos marcados por padrões de adaptação positiva em cenários onde adversidades e riscos potenciais são proeminentes (Masten et al., 2009). Um indivíduo resiliente é alguém que encara a realidade de frente, que tem fé na capacidade de encontrar sentido na vida e demonstra flexibilidade diante de situações imprevistas, superando-se e recuperando o equilíbrio frente a problemas e adversidades por meio de mecanismos adaptativos que permitem improvisar (Coutu, 2002).

Apesar de distintas, as quatro capacidades compartilham alguns elementos, principalmente no que se refere aos seus impactos na organização. Por exemplo, todas contribuem para o alcance dos objetivos e para a manutenção da internalização do senso de controle. Também compartilham avaliações positivas sobre as circunstâncias e a probabilidade de sucesso a partir de esforços motivados e perseverantes (Luthans et al. 2007). Por exemplo, indivíduos que possuem alto nível de otimismo anteveem uma grande probabilidade de sucesso. Desta forma, estes indivíduos escolherão intencionalmente metas desafiadoras e estarão motivados para as alcançar (autoeficácia), gerando e procurando caminhos diversos que possibilitem alcançar essas metas (esperança) e utilizando a sua resiliência para recuperarem de dificuldades quando esses caminhos forem bloqueados (Luthans & Youssef, 2017). Algumas outras semelhanças também são encontradas entre os quatro recursos psicológicos positivos que constituem o PsyCap, como o fato da esperança, a autoeficácia e o otimismo apresentarem a tendência de serem proativas por natureza. Já a resiliência é reativa e somente ocorre após uma situação positiva ou negativa. Além disso, enquanto a esperança e a autoeficácia compartilham

um foco interno, o otimismo e a resiliência partilham um foco externo, uma vez que as atribuições externas e recursos sociais são essenciais para esses dois construtos (Luthans & Youssef, 2017).

O PsyCap é, pois, um estado mental positivo no qual se associam as quatro categorias de crenças que contribuem com que o indivíduo veja possibilidades de êxito (autoeficácia), acredite que situações positivas possam ocorrer futuramente (otimismo), tenha convicção de que dispõe dos recursos (agência) e meios (caminhos) necessários para ser bem-sucedido (esperança) e que sairá fortalecido ao enfrentar possíveis adversidades (resiliência) (Siqueira et al, 2014). Uma pesquisa realizada por Avey, Luthans e Youssef (2010) explorou o valor aditivo do PsyCap positivo na previsão de atitudes e comportamentos no trabalho. O estudo concluiu que o PsyCap foi um preditor significativo de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho, além de atuar como mediador entre as características do trabalho e as atitudes dos funcionários. Além da influência pessoal, o nível do PsyCap também está sujeito a mudanças (aumento ou diminuição) dependendo do contexto de trabalho, como a quantidade de apoio social recebido, estilo de liderança e clima organizacional. Fatores de nível macro, como o estado da economia ou eventos pessoais dramáticos, também podem afetar o nível do PsyCap dos colaboradores (Peterson et al., 2011).

Desenvolvimento de capital psicológico

Uma das características mais importantes do PsyCap segundo é que, ao contrário dos traços de personalidade, caracteriza-se como um estado, sendo moderadamente estável, mas não disposicional ou fixo (Luthans et al., 2008). Sendo assim, o PsyCap pode ser modificado pela experiência e desenvolvido através de formação e programas de desenvolvimento no contexto organizacional. Diversos estudos sustentam que o PsyCap muda ao longo do tempo, sendo o seu desenvolvimento percebido após práticas de formações relativamente curtas e fáceis de implementar. Um exemplo de ação comum para o desenvolvimento do PsyCap inclui o estabelecimento de plano de ação para o alcance de metas específicas e mensuráveis, bem como elaboração de plano de contingência para superação de obstáculos. Desta forma, o desenvolvimento do PsyCap promove no indivíduo um modelo de pensamento positivo, o qual possui capacidade de alterar ou substituir as crenças e premissas adquiridas ao longo do tempo (Luthans & Youssef, 2017).

É fundamental ter em conta a ideia de que o PsyCap positivo está fundamentalmente relacionado com a resposta às questões “quem és tu” e “em quem é que te estás a tornar” (Luthans et al., 2006), incluindo, portanto, o conceito de desenvolvimento e crescimento no mundo do

trabalho (Avey et al., 2010; Luthans & Youssef, 2007). Esta mutabilidade significa que os níveis de PsyCap positivo nos colaboradores podem aumentar ou diminuir, surgindo, assim, a necessidade de ter consciência de quais os fatores que podem provocar estas alterações, de tal modo a que as organizações criem condições favoráveis ao seu desenvolvimento. A aposta no aumento do PsyCap positivo dos colaboradores revela-se um investimento com um elevado retorno, dado que diversos estudos têm demonstrado que este está positivamente correlacionado com resultados organizacionais positivos, tais como satisfação com o trabalho, melhor desempenho e menor absentismo (Avey et al., 2010; Bockorny & Youssef, 2019).

Lima e Nassif (2017), ao adotarem uma abordagem integrativa, defendem que os fatores do PsyCap atuam de forma indissociada e se constituem como um investimento emocional que suporta os empreendedores para a tomada de decisões em cenários de pressões. Para eles, a esperança e o otimismo contribuem ao enfrentamento dos desafios, a autoeficácia auxilia no desenvolvimento das estratégias e de caminhos ao sucesso e a resiliência conduz os empreendedores à superação das dificuldades. A mentalidade empreendedora estrutura o modo da pessoa se perceber e se entender, bem como a de dar sentido ao mundo em redor, ou seja o seu modo de agir é definido por meio da ação empreendedora (Schaefer & Minello, 2017). Neste sentido, os empreendedores com elevada autoconfiança são capazes de enfrentar uma variedade de situações estressantes e obter os recursos necessários do ambiente; esses recursos podem ser direcionados para iniciativas proativas e inovadoras que capacitam a empresa a explorar oportunidades valiosas e alcançar um desempenho excecional (Ferreira et al., 2020). Assim, um alto PsyCap está relacionado com melhores resultados em termos de desempenho, compromisso e bem-estar no trabalho (Pletsch & Zonatto, 2018). Trata-se de um conceito fundamental na psicologia positiva (Luthans et al., 2007) que pela sua influência em diversos resultados organizacionais é espectável que contribua decisivamente para que os agentes organizacionais enveredem com maior probabilidade pelo caminho da improvisação organizacional, quando tal lhes parecer favorável.

Objetivos

O propósito deste estudo é o de ajudar a melhorar o conhecimento sobre a forma como os agentes organizacionais podem mais facilmente decidir adotar AIO quando tal se revelar necessário. Para tal pretende estudar o efeito direto do capital psicológico na AIO através da mediação da preocupação organizacional. O objetivo geral deste estudo é, portanto, responder à seguinte questão de investigação:

Qual o efeito do capital psicológico na adaptação improvisada organizacional, e de que forma este efeito é mediado pela preocupação organizacional?

O estudo baseia-se em 4 hipóteses assim definidas (a Figura 1 ilustra o modelo teórico testado neste estudo):

H1: O Capital Psicológico tem um efeito direto positivo na incidência da Adaptação Improvisada Organizacional.

H2: O Capital Psicológico tem um efeito direto positivo na Preocupação Organizacional.

H3: A Preocupação Organizacional tem um efeito direto positivo na incidência da Adaptação Improvisada Organizacional.

H4: A Preocupação Organizacional medeia o efeito do Capital Psicológico na incidência da Adaptação Improvisada Organizacional.

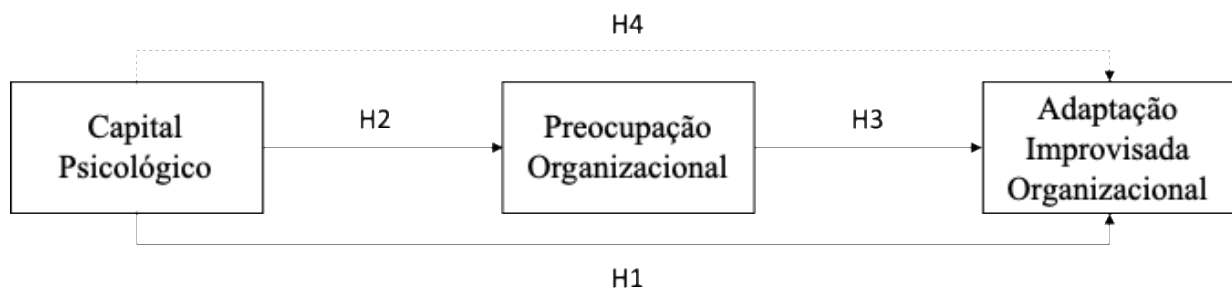


Figura 1. Modelo teórico.

Nota: H1, H2 e H3 correspondem a efeitos diretos; H4 corresponde a um efeito indireto de mediação.

ARTIGO CIENTÍFICO

O EFEITO DO CAPITAL PSICOLÓGICO NA ADAPTAÇÃO IMPROVISADA:

Um modelo de Mediação Através da Preocupação Organizacional

Ana Lúcia Nardis [1], António Rosinha [2], António Abrantes [2]

[1] Instituto Piaget, Almada, 57679@ipiaget.pt

[2] Instituto Piaget, Almada, antonio.rosinha@ipiaget.pt

[3] TBS Business School, Toulouse, França, a.abrantes@tbs-education.fr

Resumo

Este estudo investigou o papel da Preocupação Organizacional e do Capital Psicológico no desenvolvimento da Adaptação Improvisada Organizacional, com base na teoria que explora a capacidade dos colaboradores de improvisar diante de desafios imprevistos. O objetivo principal foi testar a hipótese de que o PsyCap influencia a AIO, com a PO desempenhando um papel mediador. Foram realizados dois estudos. O Estudo 1, com 163 participantes, validou a versão portuguesa da Preocupação Organizacional, através de um processo de tradução e adaptação transcultural. A análise fatorial exploratória indicou adequados índices de validade ($KMO = 0,749$) e confiabilidade ($\alpha = .89$ a $.916$). O Estudo 2, com 84 participantes, utilizou um desenho quantitativo com desfasamento temporal, com coleta de dados em dois momentos. Os resultados mostraram uma correlação forte entre PsyCap e AIO ($r = 0,62$, $p < .01$) e correlações moderadas entre PO e PsyCap ($r = 0,47$, $p < .01$) e entre PO e AI ($r = 0,47$, $p < .01$). A análise de regressão revelou que a PO mediou parcialmente a relação entre PsyCap e AI, explicando 42,42% da variância em AI. Conclui-se que o desenvolvimento do PsyCap e a promoção da PO são estratégias eficazes para aumentar a incidência de AIO dos colaboradores em contextos organizacionais dinâmicos.

Palavras-chave: Adaptação Improvisada Organizacional, Capital Psicológico, Preocupação Organizacional, Mediação.

Abstract

This study investigated the role of Organisational Concern (OC) and Psychological Capital (PsyCap) in the development of Organisational Improvised Adaptation (OIA), based on the theory that explores employees' ability to improvise in the face of unforeseen challenges. The main objective was to test the hypothesis that PsyCap influences OIA, with OC playing a mediating role. Two studies were carried out. Study 1, with 163 participants, validated the Portuguese version of Organisational Concern, through a process of translation and cross-cultural adaptation. The exploratory factor analysis indicated adequate validity ($KMO = 0.749$) and reliability ($\alpha = .89$ to $.916$) indices. Study 2, with 84 participants, used a time-lagged quantitative design, with data collected at two points in time. The results showed a strong correlation between PsyCap and OIA ($r = 0.62$, $p < .01$) and moderate correlations between OC and PsyCap ($r = 0.47$, $p < .01$) and between OC and OIA ($r = 0.47$, $p < .01$). Regression analysis revealed that OC partially mediated the relationship between PsyCap and OIA, explaining 42.42 per cent of the variance in OIA. It can be concluded that developing PsyCap and promoting OC are effective strategies for increasing the incidence of employee OIA in dynamic organisational contexts.

Keywords: Improvised Organisational Adaptation, Psychological Capital, Organisational Concern, Mediation.

Introdução

O ambiente de negócios é altamente caracterizado por um dinamismo e um ritmo de mudança que obrigam as organizações a fazer face a desafios significativos e à necessidade de se adaptarem a alterações contextuais inesperadas. Esta realidade faz com que a capacidade de improvisação se tornou numa competência essencial na promoção do sucesso organizacional. Definida como “a convergência deliberada e substancial da conceção e execução de uma produção inédita por uma organização e/ou seus membros” (Abrantes et al., 2018, p. 20), a improvisação organizacional não é intrinsecamente boa ou má, dependendo o seu resultado de diversos fatores, entre os quais a própria competência do agente improvisador (Crossan et al., 1996). Podendo ser benéfica para a organização, a improvisação organizacional pode também ter consequências negativas, por vezes mesmo catastróficas (Cunha et al., 2022). Por esta razão é crucial compreender os fatores que condicionam não só a qualidade da ação improvisada, mas também aqueles que marcam a sua incidência. Ou seja, perceber como improvisar melhor e porquê e quando decidir improvisar.

Neste sentido, o propósito deste artigo é alargar conhecimento sobre as variáveis que promovem a tomada de decisão de improvisar num contexto organizacional. Para tal optou-se por estudar o efeito direto do capital psicológico na adaptação improvisada e o efeito mediador da preocupação organizacional nesta relação. Foram realizados dois estudos. O estudo 1 teve como objetivo validar a medida de Preocupação Organizacional (Rioux e Penner, 2001) para o contexto Português. A amostra foi selecionada aleatoriamente e composta por 163 indivíduos de várias empresas. O estudo 2 visou testar as hipóteses do modelo na figura 1. A amostra foi constituída por 84 participantes, e tratou-se de um estudo com desfasamento temporal em que os dados foram recolhidos em dois momentos diferentes.

Desenvolvimento das hipóteses

A AIO refere-se à capacidade das organizações de responderem de forma imediata e criativa a mudanças e situações imprevistas (Abrantes et al., 2018). Esse processo ocorre quando as organizações precisam agir rapidamente, sem tempo para planeamento prévio, levando os agentes organizacionais a combinarem o planeamento e a execução no mesmo momento. Assim, a AIO implica a convergência entre o ato de planear e sua execução. A resposta é simultaneamente concebida e implementada para lidar com eventos inesperado. Trata-se de um processo emergencial que integra a adaptação necessária a mudanças externas com a criatividade e a inovação da improvisação, formando uma estratégia que responde à urgência das situações.

O PsyCap refere-se a um conjunto de recursos psicológicos positivos que uma pessoa possui e que podem ser desenvolvidos para melhorar o desempenho e o bem-estar no trabalho (Luthans et al., 2007). É composto pela autoeficácia (crença na própria capacidade de executar tarefas específicas e alcançar objetivos), pelo otimismo (uma visão positiva do futuro, com a expectativa de que coisas boas acontecerão e que eventos negativos podem ser superados), pela esperança (a motivação e a percepção de que existem caminhos viáveis para alcançar objetivos desejados, mesmo diante de dificuldades) e pela resiliência (a capacidade de se recuperar e adaptar diante de adversidades, mantendo-se firme e produtivo). Os recursos fornecidos pelo PsyCap criam um estado psicológico positivo que favorece a realização dos esforços necessários para se empreenderem tarefas desafiantes, a manifestação de perseverança e o ajustamento dos meios para atingir os objetivos (Luthans et al., 2007; Luthans & Youssef, 2004). Todos estes elementos estão fortemente ligados à capacidade de improvisar. Assim, é espectável que indivíduos com um PsyCap positivo estejam mais inclinados para improvisar quando necessário. Por esta razão a nossa primeira hipótese é a seguinte:

H1: O capital Psicológico tem um efeito direto positivo na incidência da Adaptação Improvisada Organizacional.

A preocupação organizacional é definida como o desejo dos colaboradores de contribuir para o sucesso da empresa, sentindo orgulho e compromisso em relação à organização (Rioux & Penner, 2001). É um dos principais determinantes do CCO, e caracteriza-se por ações voluntárias dos funcionários que beneficiam a organização além de suas obrigações formais. Rioux e Penner (2001) identificaram uma estrutura motivacional que orienta o CCO, composta por três elementos principais: valores pró-sociais, preocupação organizacional e gestão de impressão. A preocupação organizacional, em particular, possui um componente afetivo, traduzido pelos sentimentos positivos e pela identificação emocional dos colaboradores com a organização. Essa conexão emocional fortalece o senso de identidade e pertencimento dos funcionários, incentivando-os a contribuir de maneira mais ativa e espontânea para o bem-estar e o sucesso da organização. Foi observado que o PsyCap é preditor de atitudes e comportamentos positivos no trabalho (e.g., Avey et al., 2010). Por exemplo, influencia positivamente os níveis de satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Uma vez que o comportamento organizacional e a preocupação organizacional são conceitos altamente relacionados, é de esperar que o PsyCap também seja preditor da PO. Assim, a nossa segunda hipótese é a seguinte:

H2: O capital Psicológico tem um efeito direto positivo na Preocupação Organizacional.

A PO, ao refletir o grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a organização (Rioux & Penner, 2001), e tendo efeito nos seus comportamentos, irá também ter contribuir para os colaboradores mais facilmente decidam improvisar, principalmente quando sentirem que assim irão beneficiar a organização. Colaboradores preocupados com a organização querem o seu bem e, como tal, irão agir de forma a beneficiá-la. Tendo a AIO o potencial de beneficiar a organização quando surgem contingências inesperadas (Abrantes et al., 2022), seria de esperar que este tipo de colaboradores decidisse improvisar caso o considerasse necessário. Daí a nossa terceira hipótese:

H3: A Preocupação Organizacional tem um efeito direto positivo na incidência da Adaptação Improvisada Organizacional.

Quando os colaboradores são preocupados com a organização e consideram a opção de improvisar uma solução, pode ser crucial para esta decisão a medida em que acreditam possuírem as competências necessárias para o fazer (autoeficácia), a medida em que acreditam que serão bem sucedidos (otimismo), a medida em que confiam que a solução encontrada será a melhor para a organização (esperança) e a sua capacidade de resistir às adversidades inerentes à emergência de uma situação inesperada (resiliência). Os colaboradores preocupados serão encorajados a praticar a improvisação no seu trabalho tanto mais quanto maior for o seu PsyCap. Quando os colaboradores preocupados com a organização se sentem apoiados e incentivados a experimentar soluções alternativas, eles podem expressar a sua preocupação organizacional de forma mais significativa e assumir os riscos de improvisar. Assim, esperamos que colaboradores com elevado PsyCap tenham mais PO o que, por sua vez, os leve a improvisar. Ou seja, prevemos um efeito mediador da PO entre o PsyCap e a AIO. Daí a nossa quarta hipótese:

H4: A Preocupação Organizacional medeia o efeito do Capital Psicológico na incidência da Adaptação Improvisada Organizacional.

As organizações operam em ambientes crescentemente dinâmicos e instáveis, onde a mudança impera de tal forma que a sua capacidade de adaptação se torna numa competência crucial para o seu sucesso. Muitas vezes a necessidade de adaptação está tão estrangida temporalmente que o desenho da ação e a sua implementação convergem tanto temporalmente como materialmente (Abrantes et al., 2022; Miner et al., 2001). É decisivo para as organizações e, como tal, para os agentes organizacionais, ter a capacidade de decidir improvisar quando este tipo de prática se torna a melhor opção. A compreensão dos fatores que promovem a decisão de

improvisar é hoje uma necessidade premente que pode ajudar as empresas a viver no ambiente turbulento que caracteriza o contexto organizacional do século XXI.

Este estudo contribui para uma compreensão mais aprofundada da importância da improvisação nos contextos dinâmicos e imprevisíveis que caracterizam o ambiente organizacional contemporâneo. Por meio da análise das relações entre improvisação, capital psicológico, preocupação organizacional pretendemos identificar práticas e estratégias que possam ser implementadas pelos líderes e gestores para promover a adaptação improvisada nas organizações e, conseqüentemente, melhorar sua capacidade de enfrentar desafios emergentes e alcançar resultados sustentáveis.

Método

Participantes

Foram realizados dois estudos, para o estudo 1, referente à validação da medida Preocupação Organizacional (Rioux e Penner, 2001), a amostra foi selecionada aleatoriamente e composta por 163 indivíduos de varias empresas. Dos quais 105 são femininos e 58 são masculinos, com idades média de 43 anos (mínimo 18 e máximo 79). Para o estudo 2, referente ao estudo principal, a amostra foi constituída por 84 participantes, com idade média de 40.89 ± 9.664 anos, com um mínimo de 23 e máximo de 58 anos (Tabela 1). A distribuição por género revela uma predominância de participantes do sexo feminino, que representam 75.6% (N = 65) da amostra total, enquanto os participantes do sexo masculino constituem 24.4% (N = 21).

Tabela 1. Caraterização da amostra estudo 2

		N	(%)	Mínima	Máxima	Média	DP
Idade	-	84	-	23	58	40.9	9.7
Género	Feminino	65	75.6				
	Masculino	21	24.4				
Tempo na empresa	<1 ano	19	22.1				
	1 a 3 anos	37	43.0				
	3 a 5 anos	5	5.8				
	5 a 7 anos	6	7.0				
	>7 anos	19	22.1				
Nível hierárquico	Sem cargo de gestão	63	73.3				
	Gestão Intermediaria	20	23.3				
	Gestão de Topo	3	3.5				
Função de Chefia	Não	70	81.4				
	Sim	16	18.6				

Nota: DP – Desvio Padrão

No que diz respeito ao tempo de serviço, 22.1% (N = 19) têm menos de um ano de experiência, enquanto 43.0% (N = 37) estão entre um e três anos. Apenas uma pequena fração tem uma antiguidade mais longa, com 5.8% (N = 5) na faixa de 3 a 5 anos, 7.0% (N = 6) na faixa de 5 a 7 anos e 22.1% (N = 19) com mais de sete anos de serviço. Relativamente ao nível hierárquico, a maioria dos respondentes (73.3%, N = 63) não ocupa cargos de gestão, enquanto aqueles em gestão intermédia representam 23.3% (N = 20) e a gestão de topo apenas 3.5% (N = 3). Por fim, a análise das funções de liderança revela que 81.4% (N = 70) dos participantes não assumem qualquer função de liderança, em contraste com 18.6% (N = 16) que o fazem.

Procedimento

Ambos os estudos são correlacionais e transversais. No estudo 1 validou-se a medida de Preocupação Organizacional (Rioux e Penner, 2001) e no estudo 2 foram testadas as hipóteses. No estudo 2 os dados foram recolhidos na mesma organização em dois momentos diferentes de modo a evitar o enviesamento do método comum. No primeiro momento foi avaliado capital psicológico e a preocupação organizacional. No segundo momento foi avaliada a adaptação improvisada (Figura 2).

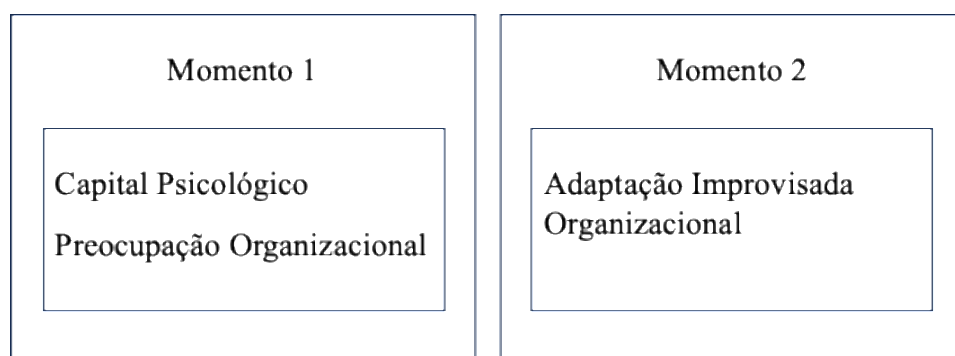


Figura 2. Recolha de dados

Os instrumentos e o questionário sociodemográfico foram integrados num protocolo de investigação construído na plataforma Forms Office, de forma a ser divulgado online. Antes de responder ao referido protocolo, os participantes tiveram de ler e concordar com uma declaração de consentimento informado, que explicava os objetivos do estudo, a composição da equipa de investigação, bem como as garantias de confidencialidade e anonimato dos dados. Os participantes no estudo foram também informados de que poderiam interromper a sua participação a qualquer momento, sem prejuízo para nenhuma das partes.

Os dados foram analisados utilizando o programa Macro PROCESS para SPSS versão 28, permitindo testar o modelo e cada uma das relações individuais simultaneamente. A análise de dados foi submetida a um valor de significância de 0,05. Foram obtidos dados descritivos das variáveis (média, desvio padrão, valores mínimo e máximo) bem como os valores de consistência interna. Foram finalmente realizados testes de correlação e de mediação para testar as hipóteses.

Também se realizou a validação da escala de preocupação organizacional para português, passando pelo processo de tradução e retroversão, seguido por uma análise fatorial exploratória para assegurar a respetiva validade.

Instrumentos

Para a realização deste estudo, foram utilizados instrumentos específicos para avaliar as variáveis de interesse, incluindo a adaptação improvisada organizacional, a preocupação organizacional e o capital psicológico. Cada instrumento foi selecionado com base na sua validade e aplicabilidade ao contexto organizacional. Todas as medidas utilizam uma escala de resposta tipo Likert de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), conforme a tabela 2. Todas as escalas utilizadas estão descritas no anexo.

Medida de adaptação improvisada organizacional – desenvolvida por Abrantes et al. (2018), é composta por 5 itens e utiliza uma escala de resposta de 7 pontos, com o objetivo de medir a incidência de adaptação improvisada organizacional, ou seja, a propensão que os indivíduos evidenciam para responder de maneira criativa e rápida a situações imprevistas. Originalmente a escala foi desenvolvida para ser utilizada ao nível da equipa, mas neste estudo foi adaptada para o nível individual.

Medida de preocupação organizacional – a PO foi avaliada utilizando o instrumento de Rioux e Penner (2001), composto por 10 itens e que também emprega uma escala de 7 pontos, avaliando o comprometimento emocional dos colaboradores e o seu desejo pelo sucesso da organização.

Medida de capital psicológico – o PsyCap foi medido através de um instrumento desenvolvido por Lorenz et al. (2016) e validado para o contexto português por Viseu et al. (2012), o qual compreende as dimensões de esperança, otimismo, resiliência e autoeficácia, com um total de 12 itens e uma escala de resposta de 7 pontos.

Tabela 2. Matriz de construtos

Variáveis de estudo	Nº de itens	Versão Original	Versão portuguesa
Adaptação Improvisada Organizacional	5	Abrantes et al. (2018)	Abrantes et al. (2018)
Preocupação Organizacional	10	Rioux e Penner (2001)	
Capital Psicológico	12	Lorenz et al. (2016)	Viseu et al. (2012)

Análise dos dados

Os dados foram analisados usando o programa Macro PROCESS para SPSS versão 28. Esta análise permite testar todo o modelo simultaneamente, ao mesmo tempo que testa cada uma das relações individuais do modelo. A análise de dados foi submetida a um valor de significância de 0,05. foram obtidos dados descritivos das variáveis (média , desvio padrão, valores mínimo e máximo) e valores de consistência interna das variáveis. Foi realizado teste de mediação. A medida de preocupação organizacional foi submetida a um processo de tradução retroversão e foi efetuada uma análise fatorial exploratória para assegurar a validade das escalas. Foi realizado análise descritiva, o teste *Kaiser–Meyer–Olkin* (KMO), O teste de esfericidade de Bartlett, análise correlacional, análise inferencial (regressão e mediação), mediação e covariância, regressões com covariáveis.

Resultados

Enviesamento do método comum

A metodologia adotada, com a recolha de dados em dois momentos diferentes, permitiu reduzir o enviesamento do método comum, uma preocupação recorrente em estudos correlacionais. Realizar a medição do PsyCap e da PO num momento e, posteriormente, medir a AIO reduziu a possibilidade de que a mesma fonte de resposta enviesasse as associações entre as variáveis (Podsakoff et al., 2003). Essa abordagem fortalece a validade dos resultados, aumentando a confiança na relação causal sugerida entre PsyCap, PO e AIO.

Estudo 1: Validação da Medida de Preocupação Organizacional

Este estudo propõe-se a validar a medida de Preocupação Organizacional (Rioux & Penner, 2001) para o contexto português. Para alcançar tal objetivo, na Etapa I, realizou-se a

tradução e adaptação transcultural da escala, seguindo o protocolo de Guillemín, Bombardier e Beaton (1993) e Beaton et al. (2000), considerando os seguintes passos: Tradução inicial e síntese; Tradução reversa; Revisão por comitê de especialistas; e Pré-teste.

Estudo de Validade de Construto e Índices de Precisão da medida Preocupação Organizacional

Foi realizado o teste *Kaiser–Meyer–Olkin* (KMO) que determina se há condições suficientes para prosseguir com a análise e que exige um valor mínimo aceitável de 0,7. Os resultados mostraram valores de KMO superiores a 0,749 o que indica que a amostra é adequada para análise. O teste de esfericidade de Bartlett sugere também valores inferiores a $p < 0,001$, confirmando que a matriz de correlação não é uma matriz de identidade, assim, estabelecendo que se poderia prosseguir com a análise fatorial exploratória. Para a rotação de fatores utilizou-se a rotação *Varimax*, uma vez que é a técnica que permite manter a independência dos fatores (Pestana & Gageiro, 2014).

Para a dimensão Preocupação Organizacional obtiveram-se duas componentes (Tabela 3) que, pela análise dos conteúdos dos itens e respectivas subdimensões, se direciona a primeira para comportamentos de cidadania orientados do indivíduo para a organização (POI-O). A segunda, composta por apenas 3 itens, traduzem comportamentos de cidadania da organização para o indivíduo.

Tabela 3. Tabela de subdimensões da escala de preocupação organizacional

Número do item	Item	Subdimensão		Alfa Cronbach
		1: I-O	2: O-I	
7	Quero ser um colaborador bem informado	.867	.157	.916
3	Quero estar totalmente envolvido na empresa	.811	.398	
1	Quero perceber como a organização funciona	.733	.105	
8	Mantenho-me a par dos últimos desenvolvimentos na organização	.758	.320	
2	Preocupo-me com o que acontece na empresa	.731	.356	
10	Estou empenhado na empresa	.667	.494	
6	Tenho interesse genuíno pelo meu trabalho	.630	.449	.890
5	A organização valoriza o meu trabalho	.251	.895	
9	A organização trata-me de forma justa	.226	.870	
4	Sinto-me orgulhoso da organização	.306	.810	

Com o propósito de avaliar a fiabilidade das subescalas, analisada através do coeficiente Alpha de Cronbach (α), foi possível averiguar que os valores são superiores a 0.7 (Tabela 3). Este coeficiente é um índice de referência para a análise da confiabilidade ou precisão de uma escala, independentemente da sua característica (Pestana & Gageiro, 2014). Os resultados indicam

que a versão portuguesa da referida escala apresenta validade e índices de confiabilidade adequados, podendo ser utilizada em futuros estudos, ampliando a produção de conhecimento científico acerca deste tema.

Estudo 2 – Estudo Principal

Análise Descritiva das Escalas

Preocupação Organizacional. Apresenta-se na Tabela 4, a estatística descritiva da Preocupação Organizacional. A média geral para a preocupação organizacional foi de 5.93, com um desvio padrão de 0.714. O que indica, de forma geral, que os participantes possuem um nível elevado de preocupação em relação à organização, refletindo um compromisso significativo com o ambiente de trabalho.

Tabela 4. Estatística descritiva - Preocupação Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preocupação Organizacional	86	3.30	7.00	5.93	.71427
PO_I_O	86	3.67	7.00	6.18	.68512
PO_O_I	86	2.00	7.00	5.23	1.17247

Nota: PO_I_O – Preocupação organizacional do indivíduo para com a organização; PO_O_I – Preocupação organizacional da organização para com o indivíduo.

Relativamente às duas subdimensões, a preocupação do indivíduo para com a organização tem uma média de 6.19 e um desvio padrão de 0.685. Esta dimensão sugere que os indivíduos demonstram uma forte preocupação com o bem-estar da organização, evidenciando um alto grau de comprometimento e responsabilidade. A preocupação da organização para com o indivíduo apresentou uma média de 5.23 e um desvio padrão de 1.172. Esses resultados indicam uma percepção moderada em relação à preocupação da organização com seus membros, sugerindo que, embora exista preocupação, ela é percebida como menos significativa em comparação à preocupação que os indivíduos têm pela organização.

Capital Psicológico. Apresenta-se na Tabela 5 a estatística descritiva do Capital Psicológico. A média foi de 5.78, com um desvio padrão de 0.621, o que indica que os participantes autoavaliaram de forma positiva em relação a suas capacidades psicológicas, refletindo um nível robusto de bem-estar.

Relativamente às dimensões da escala, a autoeficácia teve como média o valor de 5.72, com um desvio padrão de 0.850, indicando que os participantes sentem-se confiantes nas suas

capacidades para alcançar objetivos. A esperança teve uma média de 5.75 e um desvio padrão de 0.824, sugerindo uma visão otimista sobre o futuro e a crença em possibilidades de realização. A resiliência apresentou uma média de 5.58 e um desvio padrão de 0.946, indicando que os participantes consideram-se capazes de enfrentar desafios e superar adversidades. O otimismo teve uma média de 6.05 e um desvio padrão de 0.862, esta dimensão reflete uma visão muito positiva em relação ao futuro, com forte expectativa de resultados favoráveis.

Tabela 5. Estatística descritiva – Capital Psicológico

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Capital Psicológico	86	4.00	6.83	5.78	.62
Autoeficácia	86	3.67	7.00	5.72	.84975
Esperança	86	3.33	7.00	5.75	.82436
Resiliência	86	2.67	7.00	5.58	.94616
Otimismo	86	3.33	7.00	6.05	.86246

Adaptação Improvisada Organizacional. Apresenta-se na Tabela 6, a estatística descritiva da adaptação improvisada. A média para adaptação improvisada foi de 5.55, com um desvio padrão de 0.790. Indicando que os participantes sentem-se razoavelmente preparados para se adaptarem a situações inesperadas, sugerindo uma flexibilidade e capacidade de improvisação em contextos diversos.

Tabela 6. Estatística Descritiva – Adaptação Improvisada Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Adaptação Improvisada Organizacional	86	3.80	7.00	5.5465	.79019

Análise Correlacional

Apresenta-se na Tabela 7, a Correlação entre Preocupação Organizacional (1) e Capital Psicológico. A correlação entre Preocupação Organizacional e Capital Psicológico é $r = 0.47$ ($p < .01$). Trata-se de uma correlação positiva moderada, indicando que indivíduos que demonstram maior preocupação com a organização tendem a possuir um maior capital psicológico. Isso sugere que quem se importa mais com os aspectos organizacionais também tende a ter mais resiliência, otimismo e autoconfiança, componentes do capital psicológico.

A correlação entre Preocupação Organizacional e Adaptação Improvisada é $r = 0.47$ ($p < .01$). Esta correlação positiva moderada sugere que, conforme aumenta a preocupação com a organização, também aumenta a capacidade de improvisação e adaptação em situações inesperadas. Ou seja, quem está mais envolvido com a organização está mais preparado para se ajustar e agir rapidamente quando necessário. As subdimensões de PO também estão correlacionadas com AI, particularmente a dimensão "Indivíduo para Organização" (PO I-O), sugerindo que quando os indivíduos demonstram maior preocupação pelo bem-estar da organização, tendem a estar mais dispostos a improvisar.

Tabela 7. Tabela de Correlações

	Média	P	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.	.93	0.71	(.86)								
2.	6.19	0.68	.92**	(.92)							
3.	5.23	1.17	.77**	.52**	(.89)						
4.	5.78	0.62	.47**	.507**	.265*	(.77)					
5.	5.72	0.85	.30**	.358**	.159	.719**					
6.	5.75	0.82	.61**	.578**	.437**	.802**	.465**				
7.	5.58	0.94	.08	.163	-.038	.631**	.363**	.209			
8.	6.05	0.86	.39**	.376**	.231*	.714**	.244*	.667**	.163		
9.	5.55	0.79	.47**	.502**	.327**	.618**	.630**	.492**	.345**	.31**	(.84)

Legenda: 1-Preocupação Organizacional; 2- PO Indivíduo-Organização; 3- PO Organização-Indivíduo; 4- Capital Psicológico; 5- Autoeficácia; 6- Esperança; 7- Resiliência; 8- Otimismo; 9- Adaptação Improvisada; A medida de consistência interna está reportada entre parêntesis; * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

A correlação entre Capital Psicológico e Adaptação Improvisada é $r = 0.62$ ($p < .01$). A correlação positiva forte indica que indivíduos com níveis mais altos de capital psicológico (ou seja, mais resiliência, otimismo e confiança) tendem a ser significativamente mais capazes de improvisar e se adaptar em situações imprevistas. As subdimensões do Capital Psicológico (Autoeficácia, Esperança, Resiliência e Otimismo) apresentam correlações significativas com AI, o que reforça a importância de cada componente do Capital Psicológico na promoção de comportamentos de adaptação improvisada. Por fim, as correlações de PO tanto com o Capital Psicológico quanto com AI indicam que PO pode funcionar como uma ponte, mediando a relação entre Capital Psicológico e Adaptação Improvisada, o que será explorado na análise de regressão seguinte. Essas correlações sugerem que o desenvolvimento do Capital Psicológico e a promoção de uma cultura de preocupação organizacional podem ser estratégias eficazes para promover comportamentos adaptativos em ambientes dinâmicos.

Análise Inferencial

Vão ser analisadas as relações diretas e indiretas entre o Capital Psicológico, a Preocupação Organizacional (PO), e a Adaptação Improvisada (AI), com o objetivo de testar as hipóteses da investigação. A análise será feita com base em modelos de regressão para avaliar tanto os efeitos diretos quanto os efeitos indiretos e identificar a presença de mediação parcial ou completa, além de interpretar os valores de significância estatística (p-valores) e os índices de ajustamento do modelo. Para avaliar os efeitos propostos, a tabela 8 de regressões abaixo resume os coeficientes e o nível de significância associados a cada relação.

O valor do Coeficiente de Determinação (R-sq) representa a proporção de variância na variável dependente que é explicada pela variável independente. No caso da relação entre PsyCap e PO, o R-sq de 0.2242 indica que aproximadamente 22,42% da variância na Preocupação Organizacional pode ser explicada pelo Capital Psicológico.

Tabela 8. Regressões

Relação	Coef.	SE	T	p	LLCI	ULCI	R-sq	Interpretação
PsyCap → PO	0.54	0.11	4.93	<0.001	0.32	0.76	0.22	Significativo, R-sq = 22.42%
PsyCap → AI (Efeito Direto)	0.64	0.12	5.38	<0.001	0.41	0.89	0.42	Sig., R-sq = 42.42%
PO → AI	0.25	0.10	2.45	0.0162	0.05	0.46	0.42	Sig.no modelo
PsyCap → AI (Efeito Total)	0.78	0.11	7.21	<0.001	0.57	1.00	0.38	Sig., R-sq = 38.24%
Efeito Indireto (PsyCap → PO → AI)	0.13	0.05	-	-	0.04	0.24	-	Mediação significativa

Nota: Coef. – coeficiente; Sig. – significativo

Para a relação entre PsyCap, PO e AI, o R-sq de 0.4242 mostra que 42,42% da variância na Adaptação Improvisada é explicada pelo modelo que inclui PsyCap e PO como variáveis preditoras. Os valores de *p* para todas as relações são menores que 0,05, indicando que os coeficientes são estatisticamente significativos. Isso significa que há evidências de que o Capital Psicológico influencia significativamente tanto a Preocupação Organizacional quanto a Adaptação Improvisada Organizacional. Na figure 3 são apresentadas as hipóteses com os respectivos resultados.

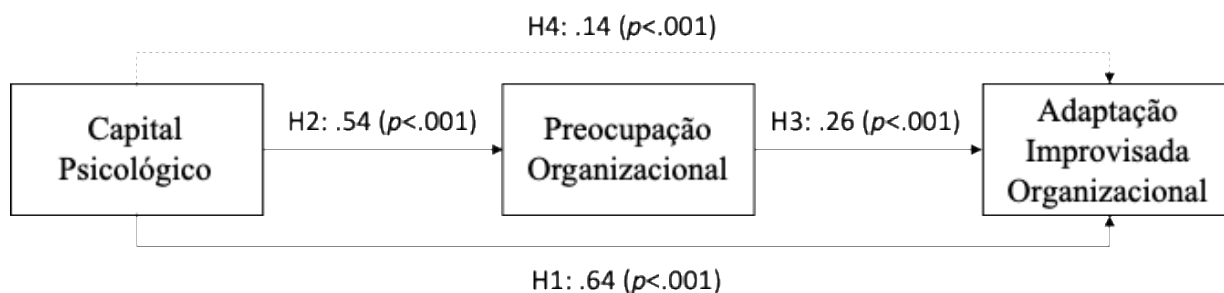


Figura 3. Modelo testado e respectivos resultados

Em função dos resultados encontrados, são estas as conclusões relativas ao teste da hipóteses. H1 foi confirmada, sendo o efeito direto do PsyCap na AIO positivo e significativo (coeficiente = 0.647, $p < 0.001$). Este resultado sugere que um maior nível de Capital Psicológico está associado a uma maior incidência de Adaptação Improvisada Organizacional. H2 foi confirmada, sendo o efeito direto do PsyCap na PO positivo e significativo (coeficiente = 0.544, $p < 0.001$), indicando que o Capital Psicológico contribui para aumentar a Preocupação Organizacional. H3 foi confirmada, sendo a relação direta entre PO e AIO também positiva e significativa (coeficiente = 0.256, $p < 0.001$), confirmando que a Preocupação Organizacional impacta positivamente a Adaptação Improvisada Organizacional. Finalmente, a H4 foi confirmada (Mediação Parcial), embora a PO medie o efeito do PsyCap na AIO, o efeito direto do PsyCap na AIO permanece significativo após incluir a variável mediadora. Isso caracteriza uma mediação parcial, onde tanto o caminho direto quanto o indireto contribuem para explicar a relação entre PsyCap e AIO. O efeito indireto de 0.139 (com BootLLCI e BootULCI significativos) indica que a PO medeia parcialmente a relação entre PsyCap e AIO. Ou seja, uma parte do efeito do Capital Psicológico sobre a Adaptação Improvisada Organizacional ocorre através do aumento da Preocupação Organizacional.

Esses resultados fornecem suporte empírico para a importância do Capital Psicológico e da Preocupação Organizacional na promoção de comportamentos adaptativos em cenários imprevisíveis e reforçam a importância da Preocupação Organizacional como um mediador na relação entre o Capital Psicológico e a Adaptação Improvisada Organizacional.

Regressão – Mediação e Covariância

Resolveu-se ainda estudar o efeito das múltiplas covariáveis (Nível Hierárquico, Tempo na Empresa, Funções, Género e Idade) e comparar com os resultados anteriores (Tabela 9).

Tabela 9. Efeito das múltiplas covariáveis

Coefficiente	SE	T	p	LLCI	ULCI	R-sq	Interpretação
0.56	0.11	4.78	<0.001	0.3323	0.80	0.31	Significativo, R-sq = 31.10%
-0.00	0.16	-0.04	0.96	-0.34	0.33	0.31	Não significativo
-0.13	0.05	-2.46	0.01	-0.23	-0.02	0.31	Significativo, relação negativa
0.42	0.2425	1.76	0.08	-0.05	0.91	0.31	Marginalmente significativo
-0.03	0.1634	-0.21	0.83	-0.36	0.29	0.31	Não significativo
0.00	0.00	0.80	0.42	-0.00	0.02	0.31	Não significativo
0.74	0.1336	5.5542	<0.001	0.4759	1.00	0.45	Significativo, R-sq = 45.95%
0.22	0.11	1.98	0.05	-0.00	0.44	0.45	Marginalmente significativo
-0.12	0.16	-0.76	0.44	-0.46	0.20	0.45	Não significativo
-0.05	0.05	-1.00	0.31	-0.16	0.05	0.45	Não significativo
0.15	0.24	0.6413	0.52	-0.32	0.64	0.45	Não significativo
-0.08	0.16	-0.53	0.59	-0.40	0.23	0.45	Não significativo
-0.00	0.00	-1.15	0.24	-0.02	0.00	0.45	Não significativo
0.8689	0.1195	7.2714	<0.001	0.6309	1.1068	0.4316	Significativo, R-sq = 43.16%
0.1268	0.06	-	-	-0.01	0.26	-	Marginalmente significativo

Legenda: TE: Tempo na Empresa; CH: Cargo Chefia; NH: Nível Hierárquico; PO: Preocupação Organizacional; AI: Adaptação Improvisada; PsyCap: Capital Psicológico.

Com a Inclusão de múltiplas covariáveis verifica-se que o R-sq para a Preocupação Organizacional (PO) aumentou para 31,10%, indicando que as covariáveis adicionadas melhoraram a explicação da variância em PO. Para a AIO, o R-sq também aumentou para 45,95%, sugerindo que a adição dessas covariáveis melhora ligeiramente a explicação da variância em AIO. O efeito direto do PsyCap em PO (0.5689) e em AIO (0.7420) permanece significativo, indicando que o Capital Psicológico continua a ter uma influência substancial, mesmo ao controlar para as covariáveis.

Na análise dos efeitos das Covariáveis verifica-se que apenas o "Tempo na Empresa" mostrou uma relação negativa significativa com PO, indicando que indivíduos com mais tempo na empresa tendem a ter uma menor Preocupação Organizacional. Isso pode refletir uma possível acomodação ou diminuição do envolvimento ao longo do tempo. As outras covariáveis (Nível Hierárquico, Funções, Género e Idade) não mostraram efeitos significativos, sugerindo que não contribuem de forma relevante para explicar as variáveis dependentes neste modelo. Quanto ao efeito indireto e à mediação, verifica-se que o efeito indireto de PsyCap sobre AI através de PO é marginalmente significativo (0.1268, $p \approx 0.051$). Isso sugere que a Preocupação Organizacional pode mediar a relação entre o PsyCap e a AI, mas a evidência para uma mediação robusta é mais fraca neste modelo.

A inclusão de mais covariáveis não altera substancialmente a natureza das relações principais (PsyCap $\rightarrow$ PO, PsyCap $\rightarrow$ AI). No entanto, o efeito indireto (mediação por PO) torna-se marginalmente significativo, o que indica uma diminuição na robustez do papel mediador da PO. A análise mostra que “Tempo na Empresa” é a única covariável que afeta significativamente o modelo, influenciando negativamente a PO. Esses resultados sugerem que, além do Capital Psicológico, variáveis demográficas como “Tempo na Empresa” podem influenciar a Preocupação Organizacional, possivelmente diminuindo o engajamento ao longo do tempo. Isso pode ser relevante para intervenções organizacionais que buscam aumentar o envolvimento e a capacidade de adaptação dos funcionários.

Discussão

Os resultados apresentados indicam uma relação significativa entre o PsyCap, a Preocupação Organizacional e a Adaptação Improvisada Organizacional, confirmando as hipóteses de investigação propostas. A análise revelou que o PsyCap tem um efeito direto positivo e significativo na PO e na AIO, sugerindo que indivíduos com maior nível de recursos psicológicos, como autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo, são mais propensos a se envolverem com a organização e a se adaptarem de forma improvisada em situações desafiadoras. Além disso, a PO demonstrou um papel mediador na relação entre PsyCap e AIO, embora esse efeito seja marginalmente significativo quando múltiplas variáveis demográficas são controladas.

Quanto ao significado psicológico dos resultados, estes sugerem que o PsyCap é um importante preditor de comportamentos organizacionais adaptativos, como já indicado na literatura (Luthans et al., 2007). Os recursos psicológicos individuais contribuem para o aumento da PO, refletindo um comprometimento afetivo dos colaboradores com a organização (Rioux & Penner, 2001). Esse comprometimento afeta positivamente a disposição dos indivíduos para improvisar e se adaptar a mudanças inesperadas, um comportamento necessário em ambientes organizacionais dinâmicos (Cunha et al., 2022).

A relação negativa significativa entre “Tempo na Empresa” e PO pode indicar que, com o tempo, os colaboradores se tornam menos envolvidos emocionalmente com a organização, o que pode refletir uma adaptação ou acomodação ao ambiente organizacional. Isso é consistente com estudos que sugerem que o comprometimento organizacional pode diminuir com o tempo devido à rotina e à familiaridade (Meyer & Allen, 1991).

Dando resposta às questões de investigação. A questão central colocada foi *qual o efeito do Capital Psicológico na Adaptação Improvisada Organizacional e como este efeito é mediado pela Preocupação Organizacional?* Os resultados indicam que o PsyCap influencia significativamente a AIO, tanto diretamente quanto indiretamente, através do aumento da PO. Indivíduos com maiores níveis de PsyCap estão mais inclinados a se adaptar e improvisar em situações imprevisíveis, e essa disposição é parcialmente mediada pela preocupação que têm com o sucesso da organização. Das hipóteses colocadas emergem questões derivadas. À questão *se o Capital Psicológico tem um efeito direto positivo na incidência da Adaptação Improvisada?* Confirma-se este efeito. O PsyCap tem um efeito direto significativo e positivo na AIO. Em resposta à questão *se o Capital Psicológico tem um efeito direto positivo na Preocupação Organizacional?* Também se confirma. Há uma relação positiva e significativa entre PsyCap e PO. O mesmo acontece em relação à questão *se a Preocupação Organizacional tem um efeito direto positivo na incidência da Adaptação Improvisada?* Também se confirma com significância marginal. A PO afeta positivamente a AIO, mas o efeito é menos robusto ao controlar por variáveis demográficas. Finalmente, no que diz respeito à questão *se a Preocupação Organizacional medeia o efeito do Capital Psicológico na incidência da Adaptação Improvisada?* Esta também é confirmada. A PO atua como mediador na relação entre PsyCap e AIO, sendo o efeito marginalmente significativo quando outras variáveis são consideradas.

Implicações teórico-práticas

Este estudo contribui para a literatura ao reforçar o papel do Capital Psicológico na promoção de comportamentos adaptativos em contextos organizacionais dinâmicos. Os resultados apoiam a teoria do Comportamento Organizacional Positivo, que enfatiza o desenvolvimento de recursos psicológicos positivos como preditores de comportamentos no trabalho (Luthans, 2002). Além disso, a descoberta de que a PO medeia parcialmente a relação entre PsyCap e AIO sugere que intervenções voltadas para o aumento do envolvimento dos colaboradores com a organização podem potencializar os efeitos positivos do PsyCap.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que programas de desenvolvimento de PsyCap nas organizações, como treinamentos focados em aumentar a autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo, podem ser uma estratégia eficaz para promover comportamentos adaptativos. A gestão deve considerar também a criação de um ambiente que favoreça a preocupação organizacional, reforçando o compromisso dos colaboradores com a organização. Além disso, é importante considerar intervenções específicas para colaboradores com mais

tempo na empresa, buscando reforçar o seu comprometimento para evitar a diminuição do compromisso organizacional.

Limitações e direções futuras

Embora os resultados sejam robustos, algumas limitações devem ser consideradas. O número de participantes é relativamente pequeno, o que pode limitar a generalização dos achados. Apesar da recolha de dados em dois momentos, o desenho do estudo é essencialmente transversal, o que impede conclusões definitivas sobre causalidade. Sugestões para estudos futuros incluem, utilizar amostras maiores e mais diversas para testar a generalização dos resultados. Passa ainda por realizar estudos longitudinais para verificar se o PsyCap influencia a AI ao longo do tempo, bem como explorar outras variáveis mediadoras e moderadoras, como a cultura organizacional e o estilo de liderança.

Conclusão

Este estudo contribui para afirmar o papel central do Capital Psicológico e da Preocupação Organizacional na Adaptação Improvisada Organizacional, principalmente em contextos dinâmicos e imprevisíveis. A investigação sugere que a PO desempenha um papel mediador significativo entre o PsyCap e a AIO, implicando que as organizações devem investir no desenvolvimento emocional e psicológico dos seus trabalhadores por forma a aumentar a vocação para que estes assumam comportamentos proactivos e ágeis, cruciais em tempos de incerteza. As descobertas do estudo alargam o corpo teórico sobre a improvisação e relevam a importância de cultivar um ambiente organizacional que promova a confiança, o empenho e a resiliência.

As descobertas oferecem insights valiosos para a gestão organizacional, destacando a importância de desenvolver os recursos psicológicos dos colaboradores e criar um ambiente favorável ao compromisso com a organização para enfrentar desafios imprevisíveis. Esta investigação fornece uma visão particular e relevante sobre a relação entre o desenvolvimento psicológico dos colaboradores e a capacidade dos agentes organizacionais de responder aos desafios de forma rápida e inovadora. Ao destacar o impacto do PsyCap e da PO, o estudo sugere que os gestores considerem o investimento no bem-estar emocional dos colaboradores como uma estratégia eficaz e sustentável para reforçar a capacidade organizacional de adaptação a cenários de mudança rápida e imprevisível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrantes, A. C. M., Cunha, M. P., & Miner, A. S. (2022). *Elgar Introduction to Organizational Improvisation Theory*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
- Abrantes, A. C. M., Passos, A. M., Cunha, M. P., & Santos, C. M. (2018). Bringing team improvisation to team adaptation: The combined role of shared temporal cognitions and team learning behaviors fostering team performance. *Journal of Business Research*, 84, 59–71.
- Abrantes, A. C. M., Passos, A. M., e Cunha, M. P., & Costa, P. L. (2021). Team improv-adapt framework: Deconstructing and recombining team adaptation and team improvisation through a process perspective. *Revue internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 70, 107-132.
- Abrantes, A. C., Passos, A. M., Cunha, M. P. E., & Silva, S. A. D. (2023). Looking at team improvised adaptation through a paradoxical lens: The role of team plasticity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(1), 88-126.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., & Keskin, H. (2007). New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(3), 203-230.
- Akman, Y., & Korkut, F. (1993). A Study on The Hope Scale. *Journal of Hacettepe University Faculty of Education*, 9, 193–202.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Andrade, T., Costa, V. F., Estivaleta, V. de F. B., & Lengler, L. (2016). Comportamento de cidadania organizacional: Um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(60), 223-239.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction,

- performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 561-583.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Azizollah, A., Abolghasem, F., & Mohammad Amin, D. (2015). The relationship between organizational culture and organizational commitment in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*, 8(7), 195-202.
- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255-276.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employees "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.
- Bingham, C. B. (2009). Oscillating improvisation: How entrepreneurial firms create success in foreign market entries over time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(4), 321-345.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bockorny, K., & Youssef, C. M. (2019). Entrepreneurs' courage, psychological capital, and life satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 10, 789.
- Boudreau, M. C., & Robey, D. (2005). Enacting integrated information technology: A human agency perspective. *Organization Science*, 16(1), 3-18.
- Cantarelli, N. M., Estivalete, V. F. B., & Andrade, T. (2014). Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: Ampliando a sua compreensão. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 11(2), 153-166.
- Chhetri, P. (2014). The role of cognitive and affective trust in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: a conceptual framework. *Business: Theory and Practice*, 15(2), 170-178.

- Chelariu, C., Johnston, W. J., & Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. *Journal of Business Research*, 55(2), 141-147.
- Ciuchta, M. P., O'Toole, J., & Miner, A. S. (2021). The organizational improvisation landscape: Taking stock and looking forward. *Journal of Management*, 47(1), 288-316.
- Costa, VF, Estivaleta, V. de FB, & Andrade, T. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: As visões de colaboradores e de gestores de uma indústria de equipamentos. *Revista Brasileira de Gestão Empresarial*, 23, 262-291. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.166.62241>
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Crossan, M. M., & Sorrenti, M. (1997). Making sense of improvisation. In J. P. Walsh & A. S. Huff (Eds.), *Advances in Strategic Management* (pp. 155–180). Greenwich, CT: JAI Press.
- Crossan, M. M., White, R. E., Lane, H. W., & Klus, L. (1996). The improvising organization: Where planning meets opportunity. *Organizational Dynamics*, 24(4), 20–36.
- Cunha, M. P., & Cunha, J. V. (2003). Organizational improvisation and change: Two syntheses and a filled gap. *Journal of Organizational Change Management*, 16(2), 169-185.
- Cunha, M. P., Clegg, S., Rego, A., & Neves, P. (2014). Organizational improvisation: From the constraint of strict tempo to the power of the Avant-Garde. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 359-373.
- Cunha, M. P., Clegg, S., Rego, A., Giustiniano, L., Abrantes, A. C. M., Miner, A., & Simpson, A. (2022). Myopia during emergency improvisation: Lessons from a catastrophic wildfire. *Management Decision*, 60(7), 2019-2041.
- Cunha, M. P., Cunha, J. V., & Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 299-341. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00017>
- Cunha, M. P., Neves, P., Clegg, S. R., & Rego, A. (2015). Tales of the unexpected: Discussing improvisational learning. *Management Learning*, 46(5), 511-529.
- Cunha, M. P., Vera, D., Abrantes, A. C. M., & Miner, A. (2024). *The Routledge Companion to Improvisation in Organizations*. Routledge.

- Dai, N., Ivanov, V., & Cole, R. A. (2017). Entrepreneurial optimism, credit availability, and cost of financing: Evidence from US small businesses. *Journal of Corporate Finance*, 44, 289-307.
- Day, J. M., Junglas, I., & Silva, L. (2009). Information flow impediments in disaster relief supply chains. *Journal of the Association for Information Systems*, 10(8), 637-660.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.
- Giustiniano, L., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2016). The dark side of organizational improvisation: Lessons from the sinking of Costa Concordia. *Business Horizons*, 59(2), 223-232.
- Guillemin, F., Bombardier, C., & Beaton, D. (1993). Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: Literature review and proposed guidelines. *Journal of Clinical Epidemiology*, 46(12), 1417-1432.
- Hatch, M. J. (1997). Jazzing up the theory of organizational improvisation. *Advances in Strategic Management*, 14(2), 181-191.
- Hmieleski, K. M. & Carr, J. C. (2007). The relationship between entrepreneur psychological capital and well-being. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(5), 1-12.
- Hutchins, E. (1991). Organizing work by adaptation. *Organization Science*, 2(1), 14-39.
- Kanchana, K. (2013). Values that make employees more valuable in the organization—a conceptual analysis. *International Journal of Educational Research and Technology*, 4(4), 41-44.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.) New York: Wiley.
- King, A. W., & Ranft, A. L. (2001). Capturing knowledge and knowing through improvisation: What managers can learn from the thoracic surgery board certification process. *Journal of Management*, 27(3), 255-277.
- Laczniak, G. R., & Inderrieden, E. J. (1987). The influence of stated organizational concern upon ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 6, 297-307.
- Leybourne, S. A. (2006). Managing change by abandoning planning and embracing improvisation. *Journal of General Management*, 31(3), 11-29.

- Lima, L. G., & Nassif, V. M. J. (2017). Capital psicológico e comportamento empreendedor sob uma análise da trajetória de mulheres empreendedoras. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 2(1), 183-206.
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring psychological capital: Construction and validation of the compound PsyCap scale (CPC-12). *PloS one*, 11(4), e0152892.
- Lu, X., Zhou, H., & Chen, S. (2019). Facilitate knowledge sharing by leading ethically: The role of organizational concern and impression management climate. *Journal of Business and Psychology*, 34, 539-553.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 1-8.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press, 2007.

- Mache, S., Vitzthum, K., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2014). Surgeons' work engagement: influencing factors and relations to job and life satisfaction. *The Surgeon*, 12, 181–190
- Magni, M., & Maruping, L. M. (2013). Sink or swim: Empowering leadership and overload in teams' ability to deal with the unexpected. *Human Resource Management*, 52(5), 715-739.
- Magni, M., Provera, B., & Proserpio, L. (2010). Individual attitude toward improvisation in information systems development. *Behaviour & Information Technology*, 29(3), 245-255.
- Mannucci, P. V., Orazi, D. C., & de Valck, K. (2021). Developing improvisation skills: The influence of individual orientations. *Administrative Science Quarterly*, 66(3), 612-658.
- Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777-1790. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079229>
- Masten, A. S., Cutuli, J., Herbers, J. E., & Reed, M. G. (2009). Resilience in development. In C. R. Snyder e S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, 2.^a ed., Oxford University Press, New York, 117-132.
- Mendonça, D. (2007). Decision support for improvisation in response to extreme events: Learning from the response to the 2001 World Trade Center attack. *Decision Support Systems*, 43(3), 952-967.
- Mendonça, D. J., & Wallace, W. (2007). A cognitive model of improvisation in emergency management. *IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics-Part A: Systems and humans*, 37(4), 547-561.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Miner, A. S., Bassof, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337.
- Moorman, C., & Miner, A. (1998). Improvisação organizacional e memória organizacional. *Academy of Management Review*, 23(4), 698–724.

- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567. <https://doi.org/10.5465/256798>
- O'Brien, R. D. (2020, April 9). Doctors are improvising coronavirus treatments, then quickly sharing them. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/doctors-are-improvising-coronavirus-treatments-then-quickly-sharing-them-11586436031>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Parnell, J. A., & Crandall, W. R. (2021). What drives crisis readiness? An assessment of managers in the United States: The effects of market turbulence, perceived likelihood of a crisis, small-to medium-sized enterprises and innovative capacity. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(4), 416-428.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information Systems Research*, 17(3), 198-227.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (E. Sílabo Ed. 6. ed. ed.)
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.
- Pletsch, C. S., & Zonatto, V. C. da S. (2018). Evidence of the effects of psychological capital on the transfer of knowledge from accounting students to business organizations. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1826-1843.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87-S119.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Purser, R. E., Bluedorn, A. C., & Petranker, J. (2005). The times of cause and flow in organizational change. In *Research in organizational change and development* (Vol. 15, pp. 1-29). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(04\)15001-5](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(04)15001-5)
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Satoh, M., Watanabe, I., & Asakura, K. (2017). Factors related to affective occupational commitment among Japanese nurses. *Open Journal of Nursing*, 7, 449-462. <https://doi.org/10.4236/ojn.2017.73035>
- Schaefer, R., & Minello, I. F. (2017). Mentalidade empreendedora: O modo de pensar do indivíduo empreendedor. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(3), 495-524.
- Seligman, M. E. (2008). Positive health. *Applied Psychology*, 57, 3-18.
- Seligman, M. E. & Schulman, P. (1986), Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832-838.
- Snyder, C. R., Cheavens, J. S., & Michael, S. T. (2005). Hope theory: History and elaborated model. *Interdisciplinary Perspectives on Hope*, 101-118.
- Suarez, F. F., & Montes, J. S. (2019). An integrative perspective of organizational responses: Routines, heuristics, and improvisations in a Mount Everest expedition. *Organization Science*, 30(3), 573-599.
- Taylor, K. M., & Betz, N. E. (1983). Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 22(1), 63-81.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 15, 825-856.

- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Theatrical improvisation: Lessons for organizations. *Organization Studies*, 25(5), 727-749.
- Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(3), 203-224.
- Vera, D., Nemanich, L., Vélez-Castrillón, S., & Werner, S. (2016). Knowledge-based and contextual factors associated with R&D teams' improvisation capability. *Journal of Management*, 42(7), 1874-1903.
- Viseu, J., Jesus, S. N., Rus, C., Nunes, H., Lobo, P., & Cara-Linda, I. (2012). Capital Psicológico e sua avaliação com o PCQ-12. *ECOS*. 2, 1.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yaghoubi, N. M., Yazdani, B. O., & Khorneghah, K. (2011). The relationship between organizational citizenship behavior (OCB) and social capital (SC). *American Journal of Scientific Research*, 24, 121-126.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zabel, C., & Mauer, R. (2024). Improvisational theater in organizations: Between company expectations and effects on individuals and teams. In M. P. Cunha, D. Vera, A. C. M. Abrantes, & A. Miner (Eds.), *The Routledge Companion to Improvisation in Organizations* (pp. 319-340). Routledge.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82-91.

ANEXO. ESCALAS DE MEDIDAS UTILIZADAS

Medida de adaptação improvisada organizacional (Abrantes et al., 2018)

- Lido com acontecimentos imprevistos no local
- Quando surgem problemas inesperados, reajo no momento
- Quando surgem problemas, tento imediatamente novas abordagens
- Identifico prontamente oportunidades para novos processos de trabalho se surgir uma situação imprevista.
- Penso de imediato quando tenho de responder a mudanças contextuais.

Medida da preocupação organizacional (Rioux e Penner, 2001)

- Quero perceber como é que a organização funciona.
- Preocupo-me com o que acontece à empresa.
- Quero estar totalmente envolvido na empresa.
- Sinto-me orgulhoso da organização.
- A organização valoriza o meu trabalho.
- Tenho um interesse genuíno no meu trabalho.
- Quero ser um colaborador bem informado.
- Mantenho-me a par dos últimos desenvolvimentos na organização.
- A organização trata-me de forma justa.
- Estou empenhado na empresa.

Medida da cultura experimental (Vera e Crossan, 2005)

- Na minha organização, os erros são considerados uma fonte de aprendizagem.
- Na minha organização, há espaço para a iniciativa.
- Na minha organização, existe liberdade para experimentar.
- Na minha organização, somos encorajados a correr riscos quando tentamos novas ideias.

Medida do capital psicológico Escala CPC-12 (Lorenz et al., 2016)

1. Se me encontrasse em dificuldades, pensaria em diversas formas de as resolver.
2. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida.
3. Posso pensar em várias maneiras para alcançar os meus objetivos atuais.
4. Estou ansioso(a) pela vida que tenho pela frente.
5. O futuro reserva-me coisas muito boas.
6. No geral, espero que me aconteçam mais coisas boas do que más.
7. Às vezes obrigo-me a fazer coisas, quer queira quer não.
8. Quando estou numa situação difícil, geralmente consigo arranjar uma solução.
9. Não me importo se houver pessoas que não gostam de mim.
10. Estou confiante de que poderia lidar eficientemente com situações inesperadas.
11. Posso resolver a maioria dos meus problemas, se investir o esforço necessário.
12. Posso permanecer calmo(a) ao enfrentar dificuldades, pois posso confiar nas minhas competências de resolução de problemas.