

Artigo de investigação

Proatividade e Capital Psicológico: uma revisão integrativa da produção científica*

Proactivity and Psychological Capital: an integrative review of scientific production

Proactividad y capital psicológico: una revisión integradora de la producción científica

Amilton Bento ¹ ✉ [ORCID](#), Narbal Silva ¹ ✉ [ORCID](#), Leonor Pais ² ✉ [ORCID](#), Nuno Rebelo dos Santos ³ ✉ [ORCID](#)

* Artículo derivado de la tesis del primer autor para optar al grado de Doctor en Psicoterapia en la Pontificia Universidad Católica de Chile (2020).

¹ Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC-, Brasil.

² Universidade de Coimbra, Portugal.

³ Universidade de Évora, Portugal.

Fecha correspondencia:

Recebido: janeiro 20 de 2021.

Aceito: setembro 30 de 2022.

Forma de citar:

Bento, A., Silva, N., Pais, L., & dos Santos, N. (2023). Proatividade e Capital Psicológico: uma revisão integrativa da produção científica. *Rev. CES Psico*, 16(1), 1-25.

<https://dx.doi.org/10.21615/cesp.6069>

[Open access](#)

[© Derecho de autor](#)

[Licencia creative commons](#)

[Ética de publicaciones](#)

[Revisión por pares](#)

[Gestión por Open Journal System](#)

DOI: 10.21615/cesp.6069

ISSNe: 2011-3080

[Publica con nosotros](#)

Resumo

A Proatividade e os componentes do Capital Psicológico (PsyCap), são conceitos emergentes, definidos como capacidades psicológicas positivas, que impactam a competitividade o desempenho, e contribuem para a construção de organizações mais saudáveis. Diante do grande interesse sobre o assunto, este estudo teve por finalidade revisar a literatura em busca de possíveis relações entre a Proatividade e o PsyCap, apontar associações, diferenças e efeitos negativos decorrentes de níveis elevados de PsyCap e de Proatividade nos indivíduos. Esta revisão compreendeu um período de 20 anos, o que demandou a análise de 208 artigos e seleção de 26 documentos para o estudo. Os resultados apontaram relações entre a Proatividade e os componentes do PsyCap (Autoeficácia, Esperança, Resiliência e Otimismo), uma vez que ambos estão alinhados à positividade, ao desempenho, à persistência e às incertezas ambientais. Também se relacionaram indiretamente por meio de outros construtos como feedback, engajamento, adaptabilidade, felicidade e lideranças. Além das congruências, foram observadas diferenças importantes entre os conceitos. As orientações proativas são

revestidas de estratégias, autorregulação, e envolvem o papel ativo do ser humano com intencionalidade, enquanto os componentes do Capital Psicológico aparecem mais associados aos aspectos circunstanciais. Alguns pontos negativos também foram observados, cita-se conflitos entre pessoas consideradas proativas e violência associada a níveis elevados de autoeficácia.

Palavras-chaves: proatividade; proativo; personalidade proativa; capital psicológico; Psycap; psicologia positiva.

Abstract

Proactivity and the components of Psychological Capital (PsyCap) are emerging concepts, defined as positive psychological capabilities, which impact competitiveness and performance, and contribute to the construction of healthier organizations. Given the great interest on the subject, this study aimed to review the literature in search of possible relationships between Proactivity and PsyCap, pointing out associations, differences and negative effects resulting from high levels of PsyCap and Proactivity in individuals. This review comprised a period of 20 years, which required the analysis of 208 articles and the selection of 26 documents for the study. The results showed relationships between Proactivity and the components of PsyCap (Self-efficacy, Hope, Resilience and Optimism), since both are aligned with positivity, performance, persistence and environmental uncertainties. They were also indirectly related through other constructs such as feedback, engagement, adaptability, happiness and leadership. In addition to the congruences, important differences were observed between the concepts. Proactive guidelines are covered with strategies, self-regulation, and involve the active role of the human being with intentionality, while the components of Psychological Capital appear more associated with circumstantial aspects. Some negative points were also observed, such as conflicts between people considered proactive and violence associated with self-efficacy.

Keywords: proactivity; proactive; proactive personality; psychological capital; Psycap; positive psychology.

Resumen

La proactividad y los componentes del Capital Psicológico (PsyCap) son conceptos emergentes, definidos como capacidades psicológicas positivas, que impactan en la competitividad y el desempeño, y contribuyen a la construcción de organizaciones más saludables. Dado el gran interés sobre el tema, este estudio tuvo como objetivo revisar la literatura en busca de posibles relaciones entre Proactividad y PsyCap, para señalar asociaciones, diferencias y efectos negativos resultantes de altos niveles de PsyCap y Proactividad en los individuos. Esta revisión abarcó un período de 20 años, que requirió el análisis de 208 artículos y la selección de 26 documentos para el estudio. Los resultados mostraron relaciones entre la Proactividad y los

componentes de PsyCap (Autoeficacia, Esperanza, Resiliencia y Optimismo), ya que ambos están alineados con la positividad, el desempeño, la persistencia y las incertidumbres ambientales. También se relacionaron indirectamente a través de otros constructos como la retroalimentación, el compromiso, la adaptabilidad, la felicidad y el liderazgo. Además de las congruencias, se observaron diferencias importantes entre los conceptos. Los lineamientos proactivos se relacionan con estrategias, autorregulación e involucran el rol activo del ser humano con intencionalidad, mientras que los componentes del Capital Psicológico aparecen más asociados a aspectos circunstanciales. También se observaron algunos puntos negativos, como conflictos entre personas consideradas proactivas y violencia asociada a la autoeficacia.

Palabras clave: proactividad; proactivo; personalidad proactiva; capital psicológico; PsyCap; psicología positiva.

Introdução

A Proatividade e o Capital Psicológico (PsyCap) são temas considerados emergentes no campo da Psicologia, sendo definidos como forças e virtudes psicológicas positivas que podem ser aprendidas e desenvolvidas, impactam positivamente no desempenho e no clima organizacional. Esse entendimento, tanto no âmbito das organizações como no meio científico, desencadeou um número expressivo de publicações, se intensificando para a Proatividade a partir da década de 1990 e para o Capital Psicológico a partir do início da década de 2000, com a ascensão da Psicologia Positiva. Nota-se que ambos os temas, Proatividade e PsyCap, estão bem sedimentados na literatura (Bandura, 1997; Bateman & Crant, 1993; Frese et al., 1996; Grant & Ashford, 2008; Luthans et al., 2007; Parker & Sprigg, 1999; Seligman, 1998). A Proatividade neste estudo foi considerada um construto que envolve os aspectos relacionados à personalidade proativa, iniciativa pessoal e os comportamentos proativos. Já o PsyCap foi relacionado às virtudes psicológicas positivas dos indivíduos que emergiu a partir dos preceitos da Psicologia Positiva.

Ao se analisarem os aspectos históricos dos estudos sobre a Proatividade de uma forma geral, isto é, em oposição ao passivo e ligada ao papel ativo do ser humano, há evidências de que os estudos iniciais tenham sido inspirados nas bases de duas teorias: a Teoria dos Construtos Pessoais (Kelly, 1955) e a Teoria Social Cognitiva (TSC) (Bandura & National Institute of Mental Health [NIMH], 1986). A Teoria dos Construtos Pessoais de George Kelly aponta que a construção dos indivíduos se dá pelos modos como antecipam os acontecimentos. No que tange à TSC esta retrata o papel de agência do ser humano, que comanda as ações (Bandura & NIHM, 1986), papel este, igualmente importante no contexto do PsyCap (Djourova, 2018). Essas duas teorias, sob uma ótica cognitivista, colocam o ser humano como um agente ativo, que se antecipa, define e testa suas hipóteses em direção ao futuro (Bandura & NIHM, 1986; Kelly, 1955).

A Proatividade como construto emerge na literatura estudada como personalidade proativa (Bateman & Crant, 1993), iniciativa pessoal ou comportamentos proativos, estes mais associados aos aspectos contextuais (Frese et al., 1996; Parker et al., 2006). Quando estudada como personalidade, associa as características dos indivíduos, ao autodeterminismo, à autorregulação e à predisposição das pessoas no sentido de provocar e estimular mudanças ambientais (Bindl & Parker, 2010). Além desse aspecto disposicional, a Proatividade está relacionada à iniciativa pessoal, mais próxima de fatores contextuais, de comportamentos proativos, autopartida, ações antecipatórias e prospectivas (Grant & Ashford, 2008). Alguns autores corroboram a ideia de que a Proatividade é uma síndrome comportamental, que leva o indivíduo a ter iniciativa, uma posição ativa direcionada para o futuro, uma oposição ao comportamento tradicional do trabalho, passivo ou reativo (Cangiano & Parker, 2015; Crant & Bateman, 2000; Ohly et al., 2006; Parker & Sprigg, 1999; Parker et al., 2006; Sonnentag, 2003; Strauss & Parker, 2014).

Já o PsyCap é considerado uma estrutura de ordem superior que surgiu com base nas concepções da Psicologia Positiva. Semelhante a um estado psicológico, é formado pelas dimensões da Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência (Luthans et al., 2007). A autoeficácia é considerada a crença dos indivíduos acerca de suas capacidades (Bandura, 1997); a Esperança rotas alternativas rumo aos objetivos (Snyder, 2000); o Otimismo é considerado um estado psicológico que atribui os eventos positivos ao mérito individual (Seligman, 1998) enquanto à Resiliência está associada ao êxito em lidar com a adversidade, a incerteza e o fracasso (Luthans et al., 2007). Segundo seus idealizadores, Fred Luthans e colaboradores, o PsyCap seria uma evolução do capital nas organizações, um capital baseado nas virtudes humanas, revestidas de recursos pessoais (Xanthopoulou et al., 2007) que se complementam e interagem sinergicamente. Dado esse aspecto particular, a sinergia criada pelos elementos do PsyCap gera um todo maior do que seus elementos isolados. O PsyCap está associado ao desempenho e à satisfação no trabalho (Cenciotti et al., 2016; Luthans et al., 2007), e tem origem nos estudos relativos a atitudes e comportamentos positivos (Salas-Vallina et al., 2018).

Alguns estudos indicam que há indícios de relações entre a Proatividade e o PsyCap e evidências de associação com outros construtos. Exemplos disso, estão nos estudos de Chen (2013), e Klemme Larson e Bell (2013), que concluíram que um construto pode dar origem ao outro, ou seja, o PsyCap pode despertar as práticas proativas, e estas, proporcionarem níveis elevados de PsyCap (Hwang et al., 2015; Xie et al., 2014). Observam-se, ainda, associações e tendências de que o PsyCap e a Proatividade podem se relacionar com outros construtos como o *feedback* (Leroy et al., 2015; Wang et al., 2017) e o engajamento (Alessandri et al., 2018), que impactam no sucesso da carreira profissional (Cenciotti et al., 2016; Dahling & Whitaker, 2016; Huang, 2017; Pieterse et al., 2010). Enquanto possibilidade de aprender, desenvolver e gerir o PsyCap (Luthans et al., 2007), estudos apontam que outros construtos e conceitos podem ser estudados para compô-lo. Neste contexto podem ser citados, a autenticidade, a criatividade, o *mindfulness*, a inteligência emocional, o perdão, a gratidão e a espiritualidade (Luthans et al.,

2015) e à Proatividade (Bento & Silva, 2018; Chen, 2013; Grant & Ashford, 2008; Klemme Larson & Bell, 2013).

Diante das repercussões desses temas na atualidade, e dos argumentos até aqui apresentados, este estudo teve por finalidade integrar o conhecimento científico referente às interfaces entre o PsyCap e a Proatividade. Assim, nas próximas seções desta revisão integrativa, buscar-se-á responder às principais indagações norteadoras deste estudo, as quais são enumeradas a seguir: a) Quais as relações descritas na literatura entre a Proatividade e Capital Psicológico? b) Quais os principais construtos e conceitos que aparecem na literatura associados à Proatividade e ao PsyCap? c) Quais as diferenças e pontos negativos descritos na literatura no âmbito da Proatividade e do PsyCap?.

Metodologia

O presente estudo consiste em uma revisão integrativa da produção científica sobre os temas Proatividade e PsyCap. Uma revisão integrativa é o exame da produção científica de um determinado período, por meio da qual se resumem e se integram os estudos empíricos ou teóricos sobre temas ou fenômenos específicos (Broome, 2000). Tal procedimento permite a produção de conhecimentos baseada em resultados de estudos anteriores (Mendes et al., 2008). Esta revisão contemplou a produção científica de janeiro de 2000 até 24 de fevereiro de 2020, portanto, dentro de um lapso temporal superior a 20 anos. A pesquisa foi realizada no Portal de Periódicos da Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES) (periodicos.capes.gov.br) do governo brasileiro. É considerado um dos maiores acervos científicos virtuais do Brasil, contempla e disponibiliza estudos produzidos nacionalmente e outros de bases internacionais. Foram considerados apenas documentos com arbitragem científica, sendo excluídas imagens ou quaisquer outros materiais. Utilizaram-se como descritores, no idioma português: “proativo”, “proatividade”, “capital psicológico” e “PsyCap”. No idioma espanhol, os descritores foram: “proactivo”, “proactividad”, “capital psicologico” e “PsyCap”. Por fim, no idioma inglês: “proactive”, “proactivity”, “psychological capital” e “PsyCap”).

A primeira fase da pesquisa contou com uma busca aberta para se obter uma visão geral das publicações sobre os temas. Nessa fase, buscaram-se os documentos que tivessem pelo menos um dos descritores no título, sem envolver cruzamentos ou simultaneidade com os demais descritores, o que resultou no total apurado de 7.741 documentos. Em seguida, em uma segunda fase, pesquisaram-se os documentos com os descritores simultaneamente presentes nos títulos, o que gerou 3 documentos apenas. Em vista dessa quantidade reduzida, não foi escolhida uma base de dados específica, optando-se por expandir a busca com os descritores nos títulos e em “qualquer” parte dos documentos, e em todas as bases de dados presentes no sistema CAPES, o que resultou em 208 publicações. Como a quantidade de artigos que envolve os dois temas se mostrou limitada, e para não correr o risco de perder artigos importantes, todos os documentos foram analisados, os quais estavam distribuídos nas seguintes bases de

dados: *Scopus* (Elsevier); *Social Sciences Citation Index (Web of Science)*; *Emerald Insight*; *OneFile* (GALE); *Engineering Research Database*; *Springer (CrossRef)*; *Sociological Abstracts*; *PubMed Central* (PMC); MEDLINE/PubMed.

Após esses procedimentos, os documentos foram organizados por ano de publicação com a exclusão dos artigos repetidos. Os resumos foram analisados e posteriormente eleitos por conveniência dos autores, além disso foram incluídos todos os documentos que continham os descritores tanto no título quanto no resumo, o que resultou em 26 artigos. Como o PsyCap é formado por quatro dimensões (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência) e iniciais “Psycho”, quando essas palavras apareceram nos resumos e nos títulos em conjunto com “Proatividade”, os documentos também foram selecionados. A [Tabela 1](#) apresenta a produção científica dentro dos critérios preestabelecidos para este estudo, com o quantitativo dos documentos encontrados, ano de publicação, estudos escolhidos e a classificação em teórico ou empírico.

Tabela 1. Quantidade de documentos analisados e selecionados para o estudo.

Ano de publicação	Documentos analisados	Documentos selecionados	Estudos selecionados	Classificação (teórico/empírico)
2004	1	0		
2005	2	0		
2006	8	2	Chiaburu et al., 2006 Luthans et al., 2006	Empírico Teórico
2007	1	0		
2008	3	1	Van Veldhoven & Dorenbosch, 2008	Empírico
2009	9	0		
2010	4	0		
2011	12	1	Prieto, 2011	Empírico
2012	9	1	Prabhu et al., 2012	Empírico
2013	13	2	Falvo et al., 2013 Hirschi, 2013	Empírico Empírico
2014	21	4	Hirschi & Freund, 2014 Hou et al., 2014 Tolentino et al., 2014 Xie et al., 2014	Empírico Empírico Empírico Empírico
2015	23	2	Hwang et al., 2015 Stander et al., 2015	Empírico Empírico
2016	18	3	Cenciotti et al., 2016 Kuntz et al., 2016 Lee et al., 2016	Empírico Empírico Empírico

Ano de publicação	Documentos analisados	Documentos selecionados	Estudos selecionados	Classificação (teórico/empírico)
2017	21	3	Huang, 2017	Empírico
			Madrid et al., 2017	Empírico
			Wang et al., 2017	Empírico
2018	26	4	Alessandri et al., 2018	Empírico
			Ghitulescu, 2018	Empírico
			Hu et al., 2018	Empírico
			Premchandran & Priyadarshi, 2018	Empírico
2019	36	3	Andri et al., 2019	Empírico
			Ouyang et al., 2019	Empírico
			Urquijo et al., 2019	Empírico
2020	1	0		
Total	208	26		

Nota: A partir de 2011 as publicações se intensificaram. Fonte: Autores (2020).

Observa-se nesta revisão da literatura que, os primeiros documentos com evidências de relações entre o PsyCap e a Proatividade foram publicados somente a partir de 2006. É importante salientar que, entre os anos 2000 e 2003, não foram localizadas publicações com os descritores escolhidos envolvendo simultaneamente os dois temas, o que justifica tal período não figurar na [Tabela 1](#). Já a partir de 2013, as publicações se intensificaram, com destaque para 2018 e 2019. A pesquisa encerrou-se no dia 24 de fevereiro de 2020, o que pode justificar apenas 1 documento encontrado nesse ano.

Resultados e Discussão

No decorrer desta revisão integrativa, foram encontradas afinidades, diferenças conceituais, pontos positivos e negativos, ao se considerarem as interfaces entre o PsyCap e a Proatividade. Ambos os temas foram associados a outros construtos que se orientam por características revestidas de positividade, como, por exemplo, satisfação com a vida, desempenho, engajamento, busca por *feedback* e felicidade (Salas-Vallina et al., 2018). Identificaram-se também relações associadas aos conceitos de liderança, carreira e empreendedorismo (Hu et al., 2018; Prabhu et al., 2012), e foi constatado que a maioria dos estudos convergiu para impactos positivos, porém alguns revelaram efeitos negativos que podem advir das práticas da Proatividade e dos componentes do Capital Psicológico.

A partir dessas descobertas preliminares proporcionadas pelo estudo, nas seções seguintes passar-se-á a responder às perguntas eleitas para nortear esta revisão integrativa.

Relações entre a Proatividade e o Capital Psicológico

De modo geral, a Proatividade apareceu associada a todas as dimensões do PsyCap. Alguns estudos mencionam as dimensões individualizadas do PsyCap e outros tratando-o como um PsyCap geral ou total com relação de mutualidade com a Proatividade (Chen, 2013; Klemme Larson & Bell, 2013). O PsyCap pode caracterizar a Proatividade no trabalho com impacto na carreira (Van Veldhoven & Dorenbosch, 2008). As ações proativas influenciam o nível de cada componente do PsyCap em benefício do desempenho individual (Andri et al., 2019; Grant & Ashford, 2008).

A Autoeficácia foi a dimensão do PsyCap que mais apareceu nos documentos analisados com associações positivas com a Proatividade (Hwang et al., 2015; Xie et al., 2014). Os estudos apontaram que a Autoeficácia pode ser considerada preditora de comportamentos proativos (Gruman et al., 2006), mediadora (Xie et al., 2014) e com relação de mutualidade, ou seja, a Autoeficácia tem impacto na Proatividade, esta, por sua vez, influenciará os componentes do PsyCap (Chen, 2013; Klemme Larson & Bell, 2013). Esse empoderamento psicológico originado pela Autoeficácia faz emergir atitudes positivas, cujo sentimento de poder promove comportamentos proativos frequentes (Huang, 2017; Pieterse et al., 2010; Spreitzer, 1995; Zhang & Bartol, 2010). Os comportamentos proativos impactam na criatividade (Lee et al., 2016) frente à necessidade de lidar com as incertezas e transpor barreiras (Bindl & Parker, 2010). Ainda no tocante à Autoeficácia, quando aliada às demais dimensões do PsyCap, cria uma atmosfera sinérgica favorável para o surgimento de comportamentos de agência. Esse papel de agência, defendido por Bandura (1997), por meio da TSC, situa o ser humano como um agente ativo e autorregulado, que se autogerencia, o que sugere as crenças de Autoeficácia de prática.

No âmbito do desenvolvimento humano e profissional, os seres humanos são considerados agentes ativos, sistemas vivos, autoconstruídos (Hirschi & Freund, 2014) e autorregulados do ponto de vista social (Zikic & Saks, 2009). Essas características ativas permitem aos indivíduos planejar, gerenciar, alcançar metas (pessoais e profissionais) (Zikic & Klehe, 2006), e obter enriquecimento financeiro (Premchandran & Priyadarshi, 2018). Assim, pessoas com alto grau de Proatividade podem adquirir mais Autoeficácia à medida que buscam desafios (Zikic & Saks, 2009) ou quando são desafiadas. Contudo, mesmo diante dessas relações positivas, em alguns contextos essa conexão não se estabeleceu, por exemplo, a Autoeficácia atuou como mediadora na busca de emprego, porém sem relação com a Proatividade (Urquijo et al., 2019).

Além da Autoeficácia, a Esperança aparece igualmente atrelada à Proatividade. A Esperança pode ser despertada a partir de comportamentos proativos de carreira (Chen, 2013), enquanto a Proatividade favorece a clareza e a racionalidade na caminhada em direção aos objetivos (Hirschi, 2013). A contribuição da Esperança para o PsyCap está na combinação do papel de agência e no pensamento de rotas alternativas e viáveis (Gruman et al., 2006; Madrid et al., 2017; Snyder, 2002). Pode ainda potencializar a Proatividade do indivíduo na gestão da sua

carreira, bem como melhorar a motivação proativa (Parker & Collins, 2010), a adaptabilidade, a capacidade de aprendizagem e o otimismo de carreira (Tolentino et al., 2014).

A Resiliência foi outra capacidade mencionada e associada à Proatividade, embora menos citada nos documentos quando comparada com a Autoeficácia e a Esperança. Está ligada a contextos de adversidades e instabilidades, cujas definições se sobrepõem, de alguma forma, à Proatividade, que também está relacionada às incertezas ambientais (Farsen, 2017; Griffin et al. 2007; Luthans, 2002). Mesmo sendo considerada semelhante a um estado psicológico pelos idealizadores do PsyCap, a Resiliência foi debatida também como um traço de personalidade, sendo vinculada à personalidade proativa (Kuntz et al., 2016; Sarkar & Fletcher, 2014). Essa concepção de traços de personalidade é contrariada por alguns estudos que afirmam que a Resiliência e a Proatividade são passíveis de serem aprendidas, o que as distingue de traços fixos de personalidade (Avey et al., 2009; Bindl & Parker, 2010; Parker & Liao, 2016). Portanto, nesta concepção, são capacidades psicológicas maleáveis, flexíveis e passíveis de desenvolvimento (Fletcher & Sarkar, 2013; Lengnick-Hall et al., 2011; Mache et al., 2014; Sarkar & Fletcher, 2014; Segovia et al., 2012).

No que se refere à dimensão do Otimismo, notam-se algumas associações conceituais nos estudos analisados. Seligman (1998), por exemplo, entende que pessoas otimistas são nutridas pela autoestima e pelo entusiasmo, assim como a Proatividade é descrita por alguns autores como um estado de entusiasmo e alta excitação (Griffin et al., 2007). O Otimismo é concebido como perspectivas pessoais favoráveis em relação ao futuro (Scheier et al., 2001), enquanto a Proatividade, nesta mesma esteira conceitual, foi definida como uma iniciativa orientada para o futuro (Grant & Ashford, 2008; Parker et al., 2006). Portanto, tanto a Proatividade como o Otimismo estão voltados para o sucesso e os acontecimentos positivos no futuro.

Diante do exposto, a seguir, a [Tabela 2](#) ilustra os principais debates e relações conceituais entre a Proatividade e o PsyCap.

Tabela 2. Principais relações encontradas entre a Proatividade e o PsyCap (continua).

Variável	Proatividade	Capital Psicológico (PsyCap)
Determinante	A Proatividade apresenta relação de mutualidade com o PsyCap geral (Chen, 2013; Klemme et al., 2013)	O nível de cada dimensão do PsyCap é influenciado por ações proativas (Andri et al., 2019; Grant & Ashford, 2008)
Determinante	Indivíduo com a Proatividade elevada pode adquirir mais autoeficácia (Zikic & Saks, 2009)	A Autoeficácia promove comportamentos proativos e enfrentamento de incertezas para transpor barreiras (Bindl & Parker, 2010)

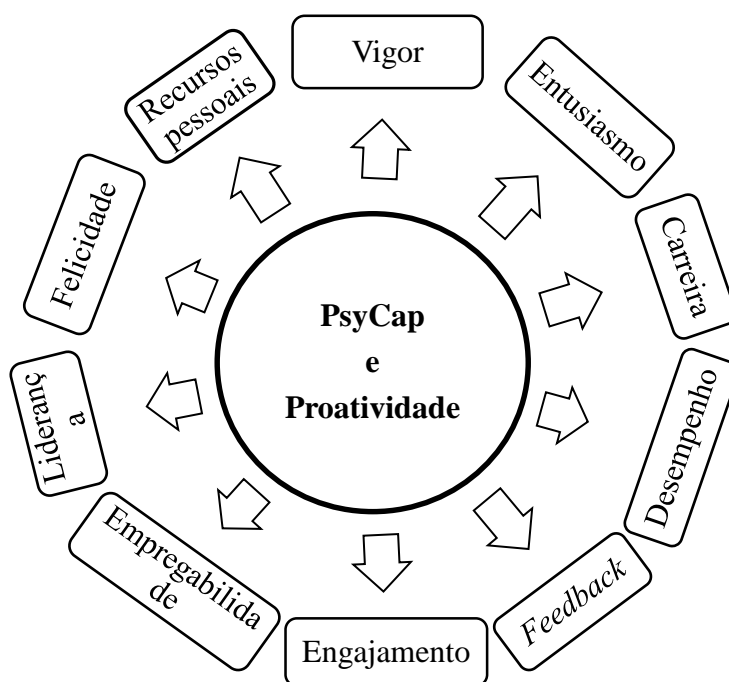
Variável	Proatividade	Capital Psicológico (PsyCap)
Autogerenciamento	A Proatividade se relaciona com a Esperança e a Autoeficácia, que provocam comportamentos ativos para mudanças (Gruman et al., 2006; Madrid et al., 2017)	A Autoeficácia e a Proatividade estão associadas ao autodeterminismo e a atitudes de autogerenciamento (Bandura, 1997; Bindl & Parker, 2010; Hirschi & Freund, 2014)
Empoderamento	O empoderamento psicológico promove Proatividade e Autoeficácia, e faz emergir atitudes proativas (Huang, 2017; Pieterse et al., 2010; Spreitzer, 1995; Zhang & Bartol, 2010)	O empoderamento psicológico aumenta os sentimentos de Autoeficácia (Avey et al., 2011; Bandura & NIHM, 1986; Huang, 2017)
Planejamento	A Proatividade está relacionada com o planejamento e a execução de ideias e com posição ativa, perseverante até alcançar seus objetivos (Crant, 1995; Frese et al., 1996; Parker et al., 2006)	A Esperança é a energia direcionada para objetivos e vias, planejando atingir metas e construir caminhos alternativos perante eventuais insucessos (Lopez & Snyder, 2009; Luthans et al., 2007; Snyder, 2002)
Incerteza	A Proatividade está ligada a contextos de incertezas, altera cenários, controla a situação com impacto positivo no desempenho (Griffin et al., 2007)	A Resiliência é associada ao êxito em lidar com a adversidade, a incerteza e o fracasso, assim como a percepção de controle sobre as situações da vida e desafios (Luthans, 2002).
Entusiasmo	A Proatividade pode ser promovida por um estado de alta excitação e entusiasmo. Ações autodirecionadas para o futuro (Grant & Ashford, 2008; Griffin et al., 2007; Parker et al., 2006)	O Otimismo está relacionado às expectativas pessoais para o futuro. As pessoas otimistas nutrem-se de autoestima e entusiasmo (Scheier et al., 2001; Seligman, 1998)

Nota: Relações entre a Proatividade e o PsyCap. Fonte: Autores (2020).

Construtos e conceitos que aparecem na literatura associados à Proatividade e ao PsyCap

Além das relações e associações observadas nos artigos analisados entre o PsyCap e a Proatividade, verificam-se congruências dos dois temas com outros construtos e conceitos que os envolvem, como a empregabilidade, emoções positivas (Cai et al., 2018; Fuller & Marler, 2009; Torrent-Sellens et al., 2016), adaptabilidade (Hou et al., 2014), rotatividade (Avey et al.,

2011; Shin & Jeung, 2019; Vandenberghe & Basak Ok, 2013), engajamento no trabalho (Alessandri et al., 2018; Macey & Schneider, 2008), comportamentos de cidadania, *feedback*, autodeterminismo e liderança (Crant & Bateman, 2000; Salas-Vallina et al., 2018; Zhang et al., 2015). Um dos aspectos mais destacados é o engajamento, que é definido como sentimentos de persistência, vigor, energia, dedicação, absorção, entusiasmo, alerta, orgulho e lealdade (Macey & Schneider, 2008; Salanova et al., 2005). O engajamento no trabalho pode ser potencializado por níveis elevados de Otimismo, Autoeficácia e Resiliência (Bakker & Demerouti, 2008). A [Figura 1](#) sintetiza as conexões da Proatividade e do PsyCap com outros conceitos e construtos.



Associação entre a Proatividade e o PsyCap por meio de outros conceitos e construtos: Autores (2020).

Figura 1. Alguns construtos e conceitos que apareceram associados à Proatividade ao PsyCap.

Pode-se observar que vários conceitos e construtos associam de alguma forma a Proatividade e o PsyCap. Um aspecto muito mencionado nos estudos desses conceitos foi o *feedback*, considerado na literatura essencial para o desenvolvimento do PsyCap (Leroy et al., 2015; Runhaar et al., 2010; Wang et al., 2017). De modo idêntico, pessoas proativas utilizam ativamente o *feedback* para manter e obter recursos, assim como alcançar objetivos pessoais e profissionais (Li et al., 2010). Aperfeiçoar e corrigir erros, moldar ambientes e impactar processos criativos e inovadores, são outros atributos ligados ao *feedback* (Cenciotti et al.,

2016; Dahling & Whitaker, 2016; Huang, 2017; Pieterse et al., 2010; Spreitzer, 1995; Zhang & Bartol, 2010). Juntamente com o *feedback*, a Proatividade e o PsyCap são percebidos em funcionários recém-chegados. Os estudos demonstram níveis elevados de PsyCap e Proatividade nos momentos iniciais nas organizações (Ashford & Black, 1996; Klemme Larson & Bell, 2013; Luthans et al., 2007).

A felicidade é outro construto que se relaciona com o PsyCap e a Proatividade. O perfil proativo dos indivíduos pode ajudar nas interações sociais e na busca pelo conhecimento, e com isso eles podem ser mais felizes (Salas-Vallina et al., 2018). Os aspectos eudaimônicos da felicidade incluem autoaceitação, relações sociais positivas, crescimento pessoal, propósitos de vida, domínio ambiental, autonomia e autorrealização (Deci & Ryan, 2000; Ryff, 1989; Seligman, 2002; Waterman, 1993). Nesse contexto autônomo, a autodeterminação antecede a Proatividade, a Esperança e a eficácia (Stander et al., 2015).

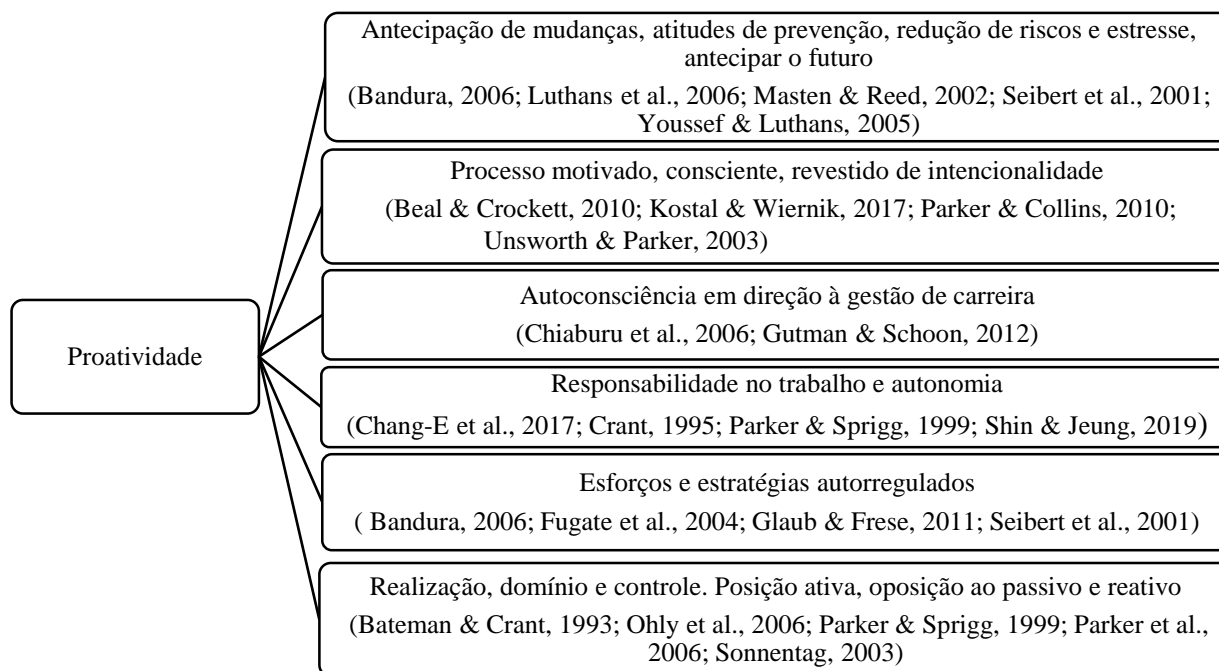
A Proatividade e o PsyCap também foram associados ao empreendedorismo e ao desempenho em diversas culturas, dentre elas a norte-americana (Crant & Bateman, 2000), a portuguesa (Rodrigues & Rebelo, 2013) e a chinesa (Gan & Cheung, 2010). Nesse âmbito do empreendedorismo, a Proatividade está vinculada ao planejamento, à intenção de empreender e ao crescimento profissional (Prabhu et al., 2012; Prieto, 2011). Essas intenções de empreender revestidas de decisões conscientes são energizadas e ativadas por alguns momentos, como, por exemplo o relaxamento fora do ambiente de trabalho (Ouyang et al., 2019). Areladas ao empreendedorismo, destacam-se as lideranças, que aparecem como preditoras da Proatividade e do PsyCap (Hu et al., 2018; Huang et al., 2016; Zhang et al., 2015). A energia positiva e ativa do líder tem implicações comportamentais nos liderados (Shin & Jeung, 2019; Sweetman & Luthans, 2010), o que pode promover o Otimismo e a Esperança nos funcionários (Avolio & Gardner, 2005).

Por fim, na seção que segue são apresentadas as descobertas referentes às distinções entre Proatividade e PsyCap.

Diferenças entre a Proatividade e o Capital Psicológico

Além das semelhanças entre a Proatividade e o PsyCap, são identificadas diferenças. A proação (Bandura, 2006) envolve gerar mudanças, antecipação, flexibilidade, previsibilidade e necessidade de realização e controle (Bandura, 2006; Crant & Bateman, 2000). Esses aspectos aparentemente não estão inseridos no PsyCap. O próprio Fred Luthans, um dos idealizadores do PsyCap, reconheceu a necessidade dessas estratégias proativas para reduzir riscos e estresse, quando formulava o construto da Resiliência (Luthans et al., 2006; Masten & Reed, 2002; Youssef & Luthans, 2005). Alguns estudos também sinalizam que parte do comportamento humano é orientado por processos mentais não conscientes (Bargh & Chartrand, 1999) e roteiros irracionais (Ashforth & Fried, 1988; Langer, 1989). Não foram observadas nesta revisão da literatura ações deliberadas presentes nas características das

dimensões do PsyCap. Dessa forma, e nesse contexto, há diferenças relevantes entre o PsyCap e a Proatividade, algumas características presentes na Proatividade não foram observadas na literatura estudada associadas ao PsyCap. A [Figura 2](#) traz a síntese das principais características da Proatividade não observadas nesta revisão nos elementos do PsyCap.



Nota: Destaque para autoconsciência, antecipação e intencionalidade. Fonte: Autores (2020).

Figura 2. Características da Proatividade não observadas no PsyCap.

Os componentes do PsyCap aparentam possuir características passivas, reativas e poucas evidências proativas propositais. Já a Proatividade é caracterizada por atitudes de cunho intencional, consciente e deliberado (Parker & Collins, 2010) com impactos na construção e gestão da carreira profissional (Beal & Crockett, 2010; Chen, 2013; Chiaburu et al., 2006; Creed et al., 2003; Gutman & Schoon, 2012; Unsworth & Parker, 2003).

Nesta perspectiva, indivíduos com fortes orientações proativas tendem a ter esforços e estratégias de carreira autorregulados, como autoconsciência e engajamento proativo (Bandura, 2006; Chang-E et al., 2017; Fugate et al., 2004; Glaub & Frese, 2011; Kostal & Wiernik, 2017; Seibert et al., 2001). Nessa esteira de divergências entre a Proatividade e o PsyCap, também se destacam a responsabilidade e a autonomia, ambas não presentes no PsyCap (Bergeron et al., 2014; Chang-E et al., 2017; Shin & Jeung, 2019). A seguir, serão abordados os fatores negativos decorrentes da Proatividade e do PsyCap.

Aspectos negativos que envolvem a Proatividade e o Capital Psicológico

Após analisados vários estudos e abundantes relatos sobre os benefícios e pontos positivos da Proatividade e do PsyCap, procurou-se identificar os aspectos negativos que abarcam os dois construtos. Os estudos de Falvo et al. (2013) por exemplo, investigaram a Proatividade disposicional (personalidade proativa) e a Autoeficácia em relação ao vício no trabalho (workaholismo). Os resultados demonstraram que tanto a Proatividade como a Autoeficácia não apresentaram relações com esse tipo de vício, portanto não houve associação significativa com o workaholismo (Falvo et al., 2013). Relatos curiosos também chamam a atenção. Pesquisas apontaram que a fofoca no ambiente de trabalho pode ter influência sobre a iniciativa das pessoas e sua postura proativa. Quando os funcionários percebem que são vítimas de fofocas, tendem a reduzir o envolvimento proativo (Qi-tao et al., 2019).

Outros estudos destacaram o estresse, a sobrecarga e os conflitos entre colegas de mesmo perfil proativo, o que parece influenciar negativamente as relações no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o comportamento colaborativo dos colegas pode ser um contributo importante do comportamento proativo em direção à satisfação no trabalho e à redução dos conflitos (Ghitulescu, 2018). De fato, a Proatividade tem raízes na competitividade, instabilidade e intensidade, e isso indica que fatores negativos podem ocorrer nas rotinas e disputas internas (Thompson et al., 2005), como a busca pela inovação que, envolve projeção de cenários impulsionada pela Proatividade (Bento & Silva, 2021), e esse fato pode prejudicar a colaboração entre os indivíduos e equipes, oposição às iniciativas no ambiente de trabalho (Lau & Murnighan, 2005), bem como resultar em atitudes mais centralizadoras, autônomas e estresse (Parker & Liao, 2016).

No que concerne ao PsyCap, a exemplo da Proatividade, os estudos enfatizaram, em sua maioria, os benefícios e pontos positivos. No entanto, a crença de Autoeficácia foi aludida como preditora de violência no ambiente escolar, mas ao mesmo tempo, níveis elevados de Capital Psicológico dos alunos reduziu os sentimentos negativos como ansiedade, estresse e esgotamento, criando ambientes mais equilibrados e menos violentos (Aliyev & Karakus, 2015; Taiwo, 2004). Esse aspecto pode ser considerado importante em caso de intervenções para potencializar o PsyCap, ao lembrar que outros construtos como a gratidão, a empatia e a espiritualidade podem ser trabalhados visando conscientizar e equilibrar as forças psicológicas.

Neste estudo integrativo, não se observaram outras menções e aspectos negativos para as demais dimensões do PsyCap, ou seja, para Otimismo, Resiliência e Esperança, o que pode levar a duas reflexões: esses componentes estão fortemente alinhados à positividade e à predominância de benefícios, ou há carência de estudos sobre os aspectos negativos relacionados ao PsyCap. Cita-se, nesse contexto, o excesso de Otimismo e autoeficácia, que, a depender da situação, pode ser uma ameaça, portanto novos estudos podem ser necessários para demonstrar esses pontos negativos.

Considerações finais

Diante desses resultados, notam-se pontos convergentes e divergentes entre a Proatividade e o PsyCap. Constatou-se que a Proatividade se relacionou de várias formas com o PsyCap geral e todos os componentes que o integram (Autoeficácia, Esperança, Resiliência e Otimismo). No entanto, essas associações e relações nem sempre foram diretas; em algumas passagens, apareceram mediadas por meio de outros construtos e conceitos como empregabilidade, orientações de carreira, *feedback*, engajamento, comportamentos de cidadania organizacional, lideranças, dentre outros. Também se constatou associação com o desempenho e certos fatores emocionais, como humor e emoções positivas. Há igualmente indícios de que existe uma relação de mutualidade entre o PsyCap e a Proatividade, em que um seria antecedente ou consequente um do outro e que podem ser desenvolvidos por meio de intervenções.

Ficou evidenciado que tanto a Proatividade como o PsyCap estão alinhados à positividade, ao desempenho e às incertezas ambientais, e essas incertezas podem ser razões que despertam esses recursos psicológicos. Foram observadas também diferenças relevantes, a orientação proativa, por exemplo, parece mais pautada e revestida de intencionalidade e comportamentos propositais, enquanto os componentes do PsyCap estiveram mais ligados às atitudes menos deliberadas e mais distantes das ações. Alguns construtos e conceitos como o *feedback*, o engajamento e a adaptabilidade foram atribuídos ao PsyCap e ao mesmo tempo à Proatividade, o que pode significar a necessidade de delimitar melhor essas fronteiras. Concomitantemente aos benefícios, foi verificado que há a possibilidade de conexão desses construtos com aspectos negativos, como excesso de autoeficácia, de Otimismo e de Proatividade, que podem ter consequências negativas como decepções, conflitos e estresse.

Sobre as divergências, quando se compara o PsyCap à Proatividade, esta, além de ser um recurso psicológico, emerge na literatura associada ao papel ativo do ser humano, ao autocontrole, às atitudes deliberadas em direção às mudanças, à autoconsciência, intencionalidade, previsibilidade e capacidade de se antecipar. Já as dimensões do PsyCap, aparentemente, são ativadas circunstancialmente; podem possuir dinamicidade própria, mas a literatura estudada revela tendências e características passivas e/ou reativas até que eventos ou intervenções possam despertá-las. Esse cunho ativo, intencional, consciente e proposital da Proatividade parece ser a diferença central quando comparada aos elementos do PsyCap, que não apresentaram neste estudo tais características. A literatura aponta diversas contribuições do PsyCap para as organizações, inclusive alguns documentos analisados, deixam transparecer que esta ordem superior do PsyCap seria suficiente para sanar grande parte das deficiências das organizações. No entanto, as organizações do século 21 participam de um mercado competitivo com disputas acirradas e grandes desafios. Dessa maneira, necessitam muito mais do que níveis elevados de PsyCap de seus funcionários, provavelmente, necessitarão desenvolver outras habilidades e outros recursos psicológicos não abarcados nesta revisão integrativa.

Aplicabilidade e futuros estudos

Conforme ficou evidenciado, tanto a Proatividade como o PsyCap causam impactos positivos no desempenho e no ambiente organizacional. Os estudos apontam que ambos os construtos são maleáveis, flexíveis, que podem ser aprendidos e desenvolvidos. Diante disso, recomenda-se incorporar no escopo das atribuições dos profissionais de recursos humanos (RH) o desenvolvimento dessas virtudes psicológicas positivas (PsyCap e Proatividade), por meio de intervenções.

No campo de novos estudos, sugerem-se novos estudos em torno de outras dimensões no intuito de ampliar a composição do PsyCap; especificamente, recomendam-se mais estudos sobre a Proatividade e como esta pode ampliar a sinergia entre os componentes do PsyCap. Finalmente, faz-se relevante realizar novos estudos sobre os impactos negativos da Proatividade e do PsyCap, poucos documentos abordaram os aspectos negativos desses construtos.

Limitações do estudo

Houve algumas limitações metodológicas nesta revisão integrativa. Alguns documentos não foram disponibilizados pelas bases de dados integralmente, alguns documentos foram liberados apenas resumos. Notou-se que algumas bases de dados ficavam inacessíveis na internet em determinados momentos e a quantidade de documentos variava na Base de dados dependendo do dia de acesso.

Referências

- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Aliyev, R., & Karakus, M. (2015). The effects of positive psychological capital and negative feelings on students' violence tendency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 190, 69–76. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.918>
- Andri, G., Adawiyah, W.R., & Purnomo, R. (2019). Psychological capital as a mediation, relationship between empowering leadership, transformational leadership behavior, proactive personality to individual job performance. *Jurnal Benefita*, 4(3), 492–506. <http://doi.org/10.22216/jbe.v4i3.4445>
- Ashforth, B. E., & Fried, Y. (1988). The mindlessness of organizational behaviors. *Human Relations*, 41(4), 305–329. <https://doi.org/10.1177/001872678804100403>
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173–191. <https://doi.org/10.1002/job.583>

- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bandura, A., & National Institute of Mental Health [NIMH]. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 164–180. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bargh, J. A., & Chartrand, T. L. (1999). The unbearable automaticity of being. *American Psychologist*, 54(7), 462–479. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.462>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 4(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Batistič, S., Černe, M., Kaše, R., & Zupic, I. (2016). The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates. *European Management Journal*, 34(5), 579–588. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.008>
- Beal, S. J., & Crockett, L. J. (2010). Adolescents' occupational and educational aspirations and expectations: Links to high school activities and adult educational attainment. *Developmental Psychology*, 46(1), 258–265. <https://doi.org/10.1037/a0017416>
- Bento, A., & Silva, N. (2018). O comportamento proativo: Em foco, o papel ativo das pessoas. In N. Silva & T. C. Farsen (Eds.), *Qualidades psicológicas positivas nas organizações* (pp. 183–198). Editora Vetor.
- Bergeron, D. M., Schroeder, T. D., & Martinez, H. A. (2014). Proactive personality at work: Seeing more to do and doing more? *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 71–86. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9298-5>
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 567–598). Washington, DC: American Psychological Association.
- Broome, M. E. (2000). Integrative literature reviews for the development of concepts. In B. L. Rodgers & K. A. Knafl (Eds.), *Concept development in nursing: Foundations, techniques and applications* (pp 231–250). Philadelphia: W.B. Saunders Company.

- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 52–63. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.09.001>
- Cangiano, F., & Parker, S. K. (2015). Proactivity for mental health and well-being. In C. Sharon, P. Tahira, G. Frank, & P. Jonathon (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* (1st Ed., pp. 228–250). John Wiley & Sons.
- Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2016). Psychological capital and career success over time: The mediating role of job crafting. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 372–384. <https://doi.org/10.1177/1548051816680558>
- Chang-E Liu, Shengxian, Yu, Yahui Chen, & Wei. (2017). Supervisor incivility, psychology safety and employee turnover intention: Does supervisor-subordinate guanxi matter? *International Journal of Business and Social Science*, 8(9), 79–90. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030840>
- Chen, H. (2013). *The relationship between psychological capital and proactive career behavior of Chinese white-collar workers in their early career*. Osaka University. <https://img.atwikiimg.com/www7.atwiki.jp/sekiguchizemi/attach/9/29/Chen2013.pdf>
- Chiaburu, D. S., Baker, V. L., & Pitariu, A. H. (2006). Beyond being proactive: What (else) matters for career self-management behaviors? *Career Development International*, 11(7), 619–632. <https://doi.org/10.1108/13620430610713481>
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532–537. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.532>
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63–75. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<63::AID-JOB8>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<63::AID-JOB8>3.0.CO;2-J)
- Creed, P. A., Muller, J., & Patton, W. (2003). Leaving high school: The influence and consequences for psychological well-being and career-related confidence. *Journal of Adolescence*, 26(3), 295–311. [https://doi.org/10.1016/S0140-1971\(03\)00015-0](https://doi.org/10.1016/S0140-1971(03)00015-0)
- Dahling, J. J., & Whitaker, B. G. (2016). When can feedback-seeking behavior result in a better performance rating? Investigating the moderating role of political skill. *Human Performance*, 29(2), 73–88. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1148037>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Djourova, N., P. (2018). Psychological Capital: Underlying mechanisms, antecedents, and outcomes in the workplace. [Tesis Doctoral, Universitat de València Valencia, septiembre].
- Falvo, R., Visintin, E. P., Capozza, D., Falco, A., & De Carlo, A. (2013). The relationships among workaholism, proactivity, and locomotion in a work setting. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(9), 1557–1569. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.9.1557>

- Farsen, T. C. (2017). *Como aprendi a lidar com as adversidades: Interfaces entre história de vida de executivos e resiliência no trabalho*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of 545 definitions, concepts and theory. *European Psychologist, 18*(1), 12–23. <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between east and west Germany. *The Academy of Management Journal, 39*(1), 37–63. <https://www.jstor.org/stable/256630>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. 2004. Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior, 75*(3), 329–345. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.008>
- Gan, Y., & Cheung, F. M. (2010). From proactive personality to organizational citizenship behavior: Mediating role of harmony. *Psychological Reports, 106*(3), 755–765. <https://doi.org/10.2466/pr0.106.3.755-765>
- Ghitulescu, B. E. (2018). Psychosocial effects of proactivity: The interplay between proactive and collaborative behavior. *Personnel Review, 47*(2), 294–318. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0209>
- Glaub, M., & Frese, M. (2011). A critical review of the effects of entrepreneurship training in developing countries. *Enterprise Development and Microfinance, 22*(4), 335–353. <https://dx.doi.org/10.3362/1755-1986.2011.035>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 90–104. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>
- Gutman, L. M., & Schoon, I. (2012). Correlates and consequences of uncertainty in career aspirations: Gender differences among adolescents in England. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 608–618. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.02.002>
- Hirschi, A. (2013). Hope as a resource for self-directed career management: Investigating mediating effects on proactive career behaviors and life and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies, 15*(6), 1495–1512. <https://dx.doi.org/10.1007/s10902-013-9488-x>
- Hirschi, A., & Freund, P. A. (2014). Career engagement: Investigating intraindividual predictors of weekly fluctuations in proactive career behaviors. *The Career Development Quarterly, 62*(1), 5–20. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2014.00066.x>

- Hou, C., Wu, L., & Liu, Z. (2014). Effect of proactive personality and decision-making self-efficacy on career adaptability among chinese graduates. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(6), 903–912. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.6.903>
- Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., Wei, J., & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: The role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in Psychology*, 9, 2470. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02470>
- Huang, J. (2017). The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1157–1166. <https://doi.org/10.2224/sbp.6609>
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F. H. K., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 945–968. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0388>
- Hwang, P. C., Han, M. C., & Chiu, S. F. (2015). Role breadth self-efficacy and foci of proactive behavior: Moderating role of collective, relational, and individual self-concept. *The Journal of Psychology*, 149(8), 846–865. <https://doi.org/10.1080/00223980.2014.985284>
- Kelly, G. A. (1955). *The Psychology of Personal Constructs* (Vol. 1 and 2). WW Norton.
- Klemme Larson, R. E., & Bell, A. A. (2013). Newcomer adjustment among recent college graduates. *Human Resource Development Review*, 12(3), 284–307. <https://doi.org/10.1177/1534484313475869>
- Kostal, J. W., & Wiernik, B. M. (2017). A meta-analytic investigation of demographic differences in protean, boundaryless, and proactive career orientations. *Career Development International*, 22(5), 520–545. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0139>
- Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>
- Langer, E. (1989). *Mindfulness*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lau, D., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645–659. <https://www.istor.org/stable/20159684>
- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., & Li, L. (2016). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819–846. <https://doi.org/10.1177/0149206316680029>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance a cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>

- Li, Z. P., Jiao, X. M., Wang, C. G., Shirley, L. A., Elsaleh, H., Dahl, O., Wang, M., Soutoglou, E., Knudsen, E. S. & Pestell, R. G. (2010). Alternative cyclin D1 splice forms differentially regulate the DNA damage response. *Cancer Research*, 70(21), 8802–8811. <https://dx.doi.org/10.1158/0008-5472.CAN-10-0312>
- Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (Eds.). (2009). *Handbook of positive psychology* (2nd Ed.). Oxford University Press.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2014). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 47(4), 491–500. <https://dx.doi.org/10.3233/WOR-131617>
- Madrid, H. P., Diaz, M. T., Leka, S., Leiva, P. I., & Barros, E. (2017). A finer grained approach to psychological capital and work performance. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 461–477. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9503-z>
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford University Press.
- Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. C. P., & Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 17(4), 758–764. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257–279. <https://doi.org/10.1002/job.376>
- Ouyang, K., Cheng, B. H., Lam, W., & Parker, S. K. (2019). Enjoy your evening, be proactive tomorrow: How off-job experiences shape daily proactivity. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1003–1019. <https://doi.org/10.1037/apl0000391>
- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*. 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Parker, S. K., & Liao, J. (2016). Wise proactivity: How to be proactive and wise in building your career. *Organizational Dynamics*, 45(3), 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.007>

- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology, 84*(6), 925–939. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.925>
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636–652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 609–623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Prabhu, V. P., McGuire, S. J., Drost, E. A., & Kwong, K. K. (2012). Proactive personality and entrepreneurial intent. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 18*(5), 559–586. <https://doi.org/10.1108/13552551211253937>
- Premchandran, R., & Priyadarshi, P. (2018). Do boundary preferences, work-family self-efficacy and proactive personality predict job satisfaction? The mediating role of work-family enrichment. *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, 7*(2), 198–212. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0042>
- Prieto, L. C. (2011). The influence of proactive personality on social entrepreneurial intentions among African American and Hispanic undergraduate students: The moderating role of hope. *Academy of Entrepreneurship Journal, 17*(2), 77–96. https://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1316&context=gradschool_dissertations
- Qi-tao, T., Song, Y., Kwong Kwan, H., & Li, X. (2019). Workplace gossip and frontline employees' proactive service performance. *The Service Industries Journal, 39*(1), 25–42. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1435642>
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2013). Incremental validity of proactive personality over the Big Five for predicting job performance of software engineers in an innovative context. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 29*(1), 21–27. <https://doi.org/10.5093/tr2013a4>
- Runhaar, P., Sanders, K., & Yang, H. (2010). Stimulating teachers' reflection and feedback asking: An interplay of self-efficacy, learning goal orientation, and transformational leadership. *Teaching and Teacher Education, 26*(5), 1154–1161. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.02.011>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>

- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>
- Sarkar, M., & Fletcher, D. (2014). Psychological resilience in sport performers: A review of stressors and protective factors. *Journal of Sports Sciences*, 32(15), 1419–1434. <https://doi.org/10.1080/02640414.2014.901551>
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. (2001). Optimism, pessimism, and psychological well-being. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism & pessimism: Implications for theory, research, and practice* (pp 189–216). American Psychological Association.
- Seibert, S. E., Kramer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Segovia, F., Moore, J. L., Linnville, S. E., Hoyt, R. E., & Hain, R. E. (2012). Optimism predicts resilience in repatriated prisoners of war: A 37-year longitudinal study. *Journal of Traumatic Stress*, 25(3), 330–336. <https://doi.org/10.1002/jts.21691>
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of Positive Psychology*, 2, 3–12. http://www.positiveculture.org/uploads/7/4/0/7/7407777/seligman_intro.pdf
- Shin, I., & Jeung, C. W. (2019). Uncovering the turnover intention of proactive employees: The mediating role of work engagement and the moderated mediating role of job autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(5), 843. <https://doi.org/10.3390/ijerph16050843>
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601–629. <https://doi.org/10.1007/BF02506984>
- Stander, F. W., Diedericks, E., Mostert, K., & De Beer, L. T. (2015). Proactive behaviour towards strength use and deficit improvement, hope and efficacy as predictors of life satisfaction amongst first-year university students. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1248>
- Strauss, K., & Parker, S. K. (2014). Effective and sustained proactivity in the workplace: A self-determination theory perspective. In M. Gagné (Ed.), *Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 50-71). Oxford University Press.

- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54–68). Psychology Press.
- Taiwo, A. O. (2004). Psychosocial factors predicting school violence tendencies among students of tertiary institutions in Ibadan. *African Journal for The Psychological Study of Social Issues*, 7(2), 220–236. <https://www.ajol.info/index.php/ajpssi/article/view/34024>
- Thompson, B. M., Kirk, A., & Brown, D. F. (2005). Work based support, emotional exhaustion, and spillover of work stress to the family environment: A study of policewomen. *Stress and Health*, 21(3), 199–207. <https://doi.org/10.1002/smi.1056>
- Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Lu, V. N., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Plewa, C. (2014). Career adaptation: The relation of adaptability to goal orientation, proactive personality, and career optimism. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 39–48. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.004>
- Torrent-Sellens, J., Ficapal-Cusí, P., & Boada-Grau, J. (2016). Dispositional employability and online training purchase. Evidence from employees' behavior in Spain. *Frontiers in Psychology*, 7: 831. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00831>
- Unsworth, K. L., & Parker, S. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp. 175–196). John Wiley & Sons.
- Urquijo, I., Extremera, N., & Solabarrieta, J. (2019). Connecting emotion regulation to career outcomes: Do proactivity and job search self-efficacy mediate this link? *Psychology research and behavior management*, 12, 1109–1120. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S220677>
- Vandenberghe, C., & Basak Ok, A. (2013). Career commitment, proactive personality, and work outcomes: A cross-lagged study. *Career Development International*, 18(7), 652–672. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2013-0013>
- Van Veldhoven, M., & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2), 112–131. <https://doi.org/10.1108/13620430810860530>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xie, J., Chu, X., Zhang, J., & Huang, J. (2014). Proactive personality and voice behavior: The influence of voice self-efficacy and delegation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(7), 1191–1200. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.7.1191>
- Wang, Y., Mei, J., & Zhu, Y. (2017). Linking psychological capital and feedback-seeking behavior: Feedback cognition as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1099–1112. <https://doi.org/10.2224/sbp.6055>

- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*(4), 678–691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development* (pp. 303–343). Elsevier.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, *53*(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, *58*(2), 538–566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995>
- Zikic, J., & Klehe, U. C. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, *69*(3), 391–409. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.007>
- Zikic, J., & Saks, A. M. (2009). Job search and social cognitive theory: The role of career-relevant activities. *Journal of Vocational Behavior*, *74*(1), 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.001>