

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O desempenho adaptativo pelos recém-formados: O papel das *soft* e *hard skills* e a moderação da autoeficácia

Ana Beatriz Peneda Borrego

Mestrado em,
Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor António Caetano, Professor Catedrático Emérito,
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2020

O desempenho adaptativo pelos recém-formados: O papel das *soft* e *hard skills* e a moderação da autoeficácia

Ana Beatriz Peneda Borrego

Mestrado em,
Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor António Caetano, Professor Catedrático Emérito,

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2020

Agradecimentos

A realização do presente trabalho simboliza a conclusão de um caminho que começou há cinco anos atrás. Assim, não poderia deixar de agradecer a algumas pessoas que o tornaram possível e enriquecedor.

Em primeiro lugar, ao Professor António pela notável orientação, assim como pela sabedoria e conhecimentos transmitidos ao longo deste processo. Foi sem dúvida muito gratificante ter sido aluna e orientada por um excelente profissional.

Aos meus pais, que desde sempre lutaram para que eu pudesse chegar até aqui, e que me transmitem diariamente confiança e apoio incondicional imprescindível. Espero poder continuar a deixar-vos orgulhosos.

Ao Rafael, pela paciência para me ouvir falar de artigos, estatística e questionários e, principalmente, por estar sempre ao meu lado a motivar-me para fazer mais e melhor, nos bons e maus momentos.

À minha avó Palmira, e a toda a minha família pelo suporte emocional e logístico, e por pensarem sempre no meu bem-estar e felicidade.

Aos meus amigos de sempre, e aos que “ganhei” durante esta jornada, pelo conforto, carinho e incentivo. E aos “Coesos”, porque sem vocês, esta experiência não seria igual.

Por fim, agradeço a todos os que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a concretização desta dissertação.

Resumo

O presente estudo teve como objetivo aprofundar o conhecimento científico relativo ao desempenho adaptativo. Tendo em atenção a crescente globalização e evolução tecnológica dos mercados, é importante perceber de que forma os jovens recém-formados percebem o seu desempenho adaptativo, à luz das suas *soft* e *hard skills* adquiridas e em desenvolvimento. Considerou-se, igualmente, pertinente averiguar o papel que as crenças de autoeficácia sobre as competências de trabalho apresentam na relação entre as *hard skills* e o desempenho adaptativo. Os dados foram recolhidos através da aplicação de um inquérito *online*, que contou com 167 participantes.

Os resultados, congruentes com as hipóteses de trabalho colocadas, demonstraram que o desempenho adaptativo percebido é influenciado de forma positiva pelas percepções de *hard skills* e de *soft skills*. Verificou-se, ainda, que a percepção de *soft skills* medeia a relação existente entre a percepção de *hard skills* e o desempenho adaptativo percebido. Por outro lado, constatou-se que quando as crenças de autoeficácia sobre as competências de trabalho são mais elevadas, o efeito da percepção das *hard skills* sobre o desempenho adaptativo aumenta.

Desta forma, os contributos teóricos e práticos deste estudo podem ser úteis para que universidades e organizações possam aprimorar o desenvolvimento das *soft* e *hard skills* necessárias para o desempenho adaptativo dos jovens, indispensável num mundo em permanente mudança acelerada.

Palavras-chave: desempenho adaptativo; *hard skills*; *soft skills*; crenças de autoeficácia; recém-formados.

Abstract

The present study aimed to deepen the scientific knowledge regarding adaptive performance. Considering the growing globalization and technological evolution of the markets, it is important to understand how graduates perceive their adaptive performance, considering their soft and hard skills acquired and under development. It was also considered pertinent to investigate the role that beliefs of self-efficacy about work competences play in the relationship between hard skills and adaptive performance. The data were collected through the application of an online survey, which involved 167 participants.

The results, congruent with the hypotheses, demonstrated that the perceived adaptive performance is positively influenced by the perceptions of hard and soft skills. It was also found that the perception of soft skills mediates the relationship between the perception of hard skills and the perceived adaptive performance. On the other hand, it was found that when self-efficacy beliefs about work skills are higher, the effect of the perception of hard skills on adaptive performance increases.

The theoretical and practical contributions of this study can be useful for universities and organizations to improve the development of the soft and hard skills necessary for the adaptive performance of recent graduates, which is crucial in a world that is in constant change.

Keywords: adaptive performance; hard skills; soft skills; self-efficacy beliefs; graduates.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 - Enquadramento Teórico	3
1.1 Desempenho Adaptativo	3
1.2 Variáveis associadas ao Desempenho Adaptativo.....	6
1.2.1 <i>Hard Skills</i>	6
1.2.2 <i>Soft Skills</i>	7
1.2.3 Crenças de autoeficácia sobre a competência de trabalho	13
Capítulo 2 - Método.....	15
2.1 Procedimento	15
2.2 Participantes: amostra.....	15
2.3 Instrumentos	15
2.3.1 Medidas.....	15
Capítulo 3 - Resultados	19
3.1. Análises preliminares	19
3.2. Análises das hipóteses	20
3.2.1 Análise do Efeito de Mediação	20
3.2.2 Análise do Efeito de Interação.....	20
Capítulo 4 - Conclusão	23
Referências Bibliográficas.....	27
Anexos	33
Anexo A - Consentimento Informado	33
Anexo B - Escala - Desempenho Adaptativo Percebido	34
Anexo C - Escala - Percepção de <i>Hard Skills</i>	35
Anexo D - Escala - Percepção de <i>Soft Skills</i>	36
Anexo E - Escala - Crenças de autoeficácia sobre as competências de trabalho	37
Anexo F - Resultados das análises efetuadas através da Macro do PROCESS..	38

Índice de Quadros

Quadro 3.1 Médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações das variáveis em estudo.....	19
Quadro 3.2. Efeito indireto entre o Desempenho Adaptativo Percebido e a Percepção de <i>Hard Skills</i> , através da Percepção de <i>Soft Skills</i>	20
Quadro 3.3. Resultados da regressão múltipla	21

Índice de Figuras

Figura 3.1 - Modelo de análise: Coeficientes significativos da regressão múltipla.	21
Figura 3.2 - Representação gráfica do efeito da Percepção de <i>Hard Skills</i> no Desempenho Adaptativo Percebido nos níveis da moderadora Crenças de autoeficácia sobre a competência de trabalho.	22

Introdução

O mercado de trabalho atual, caracterizado por uma crescente transformação e cada vez mais tecnológico, necessita de indivíduos que estejam aptos para dar resposta a situações de elevada incerteza e escassa formalização (Ramírez-Vielma1 & Nazar, 2019; Tai, 2004). Este facto pode tornar o dia-a-dia da maioria das organizações numa fonte de stress para os trabalhadores, devido às constantes mudanças experienciadas (Griffin & Hesketh, 2003; Marques-Quinteiro et al., 2018). Jimmieson e colegas (2004), acrescentam ainda que os trabalhadores são constantemente expostos a situações de incerteza resultantes de múltiplas mudanças e inovações constantes. Desta forma, é fulcral que os indivíduos se adaptem às alterações e reconheçam as oportunidades que podem resultar das mesmas (Han & Williams, 2008).

Neste sentido, de forma a que uma organização seja capaz de atingir e manter o sucesso, é necessário que se adapte às condições externas do seu ambiente (Barreto, 2010; Marques-Quinteiro et al., 2018). Como os trabalhadores são a base da economia de uma empresa (Campbell & Wiernik, 2015) é essencial que detenham um determinado conjunto de características, tais como adaptabilidade, versatilidade e tolerância à incerteza (Pulakos et al., 2000). Stasielowicz (2019) ressalta, igualmente, a importância de identificar rapidamente soluções eficazes de forma a colmatar as adversidades. Neste sentido, a literatura (Griffin & Hesketh, 2003; Naami et al., 2014; Pulakos et al., 2000; Pulakos et al., 2002) aponta o conceito de desempenho adaptativo como um fator determinante para o sucesso e desenvolvimento pessoal e organizacional, com valor prático no planeamento da estratégia de carreira.

De forma sucinta, o desempenho adaptativo consiste no desenvolvimento e aplicação de competências fulcrais para fazer face a cenários de mudança organizacional, antevendo possíveis alterações do meio, e contornando-as de forma inovadora e eficiente (Griffin et al., 2007; Marques-Quinteiro et al., 2018; Shoss et al., 2012)

A pertinência do estudo deste conceito prende-se no facto de que os tipos de mudanças organizacionais continuam a aumentar devido ao avanço da tecnologia (Pulakos et al., 2000). Segundo os autores, os trabalhadores vêm-se obrigados a aprender novas competências para executar funções de forma diferente. Posto isto, é importante que a pesquisa e literatura na área evoluam. Tal irá traduzir-se em benefícios individuais, ao compreender e, potencialmente, desenvolver as competências dos indivíduos, o que resultará na melhoria da performance das empresas (Naami et al., 2014).

Neste sentido, é fulcral que os jovens recém-formados desenvolvam competências que lhes permitam atuar num contexto laboral global e competitivo, que se encontra em constante

mudança (Hodges & Burchell, 2003). Desta forma, considerou-se que seria relevante perceber a influência que as competências individuais dos mesmos apresentam na performance adaptativa praticada nas organizações onde trabalham. Assim, pretende-se averiguar a influência das *hard skills*, i.e., das competências técnicas, e das *soft skills*, ou seja, as competências transversais e aptidões sociais (Cimatti, 2016). Para além destas, julgou-se importante avaliar se as crenças de autoeficácia dos jovens poderiam exercer algum efeito nas perceções das suas competências.

Embora o desempenho adaptativo tenha sido estudado por diversos investigadores estrangeiros, na literatura portuguesa são poucas as investigações relativas ao mesmo. Este estudo surge, assim, como um pequeno contributo para a compreensão do fenómeno a nível nacional.

O presente trabalho inicia-se com a revisão da literatura existente acerca do tema, onde o conceito de desempenho adaptativo será definido, bem como associado às restantes variáveis do estudo. Ao longo desta secção, serão descritas as hipóteses de investigação. Posteriormente, será retratado o procedimento que possibilitou estudar as relações consideradas, assim como as medidas utilizadas.

Na terceira parte, serão apresentados os resultados obtidos e, ainda, as conclusões principais geradas a partir da análise estatística. Por fim, essas conclusões serão discutidas e examinadas à luz da literatura existente. Serão, igualmente, descritas as contribuições e limitações desta investigação, assim como, apontadas possíveis sugestões para trabalhos futuros relativos ao tema.

Capítulo 1 - Enquadramento Teórico

1.1 Desempenho Adaptativo

O desempenho laboral é definido pelo conjunto das ações e contribuições que os trabalhadores executam, em prol dos objetivos da organização para a qual trabalham (Campbell & Wiernik, 2015). Han e Williams (2008) identificam dois conceitos inerentes: desempenho de tarefa e desempenho contextual. O primeiro surge associado à componente técnica da função desempenhada, ou seja, à execução das tarefas estipuladas. Por sua vez, o desempenho contextual relaciona-se com os comportamentos dos colaboradores que suportam as componentes sociais e culturais da organização, caracterizando o ambiente em que as tarefas são desempenhadas. Segundo os autores, o conjunto dos comportamentos relativos aos dois construtos favorecem, ou inibem, a eficiência organizacional.

Atualmente, a dinâmica tecnológica e global que caracteriza as organizações, leva a um clima de mudança e instabilidade constante (Richels et al., 2020). Tal, aliado à incerteza (Noe et al., 2014) e competitividade (Yang et al., 2017) dos mercados, fez aumentar a importância atribuída às competências de adaptação dos trabalhadores. Yang e colegas (2017) salientam, ainda, que as modificações frequentes nas empresas requerem que os seus colaboradores sejam flexíveis e se adaptem continuamente. Desta forma, importa analisar um conceito associado ao desempenho laboral, que inclui a vertente adaptativa, i.e., o desempenho adaptativo.

Segundo Charbonnier-Voirin e Roussel (2012) o surgimento do termo teve origem na mudança de paradigma que envolveu o modo de trabalho das organizações, principalmente no que diz respeito à necessidade de garantir vantagem competitiva. De acordo com Allworth e Hesketh (1999), embora esteja correlacionado com os conceitos de desempenho de tarefa e desempenho contextual, os três construtos revelaram ser diferentes em termos estatísticos. Este facto foi corroborado e defendido por Griffin e colaboradores (2007), assim como por Jundt e colegas (2015).

O desempenho adaptativo (ou performance adaptativa, como também é denominado na literatura) pode definir-se por ser o conjunto de competências essenciais para dar uma resposta eficiente às condições organizacionais a que determinado indivíduo é exposto (Griffin et al., 2007; Shoss et al., 2012). Desta forma, pode traduzir-se na execução de comportamentos para lidar com cenários de mudança, ou ainda, a sua antecipação, demonstrando assim eficiência laboral (Marques-Quinteiro et al., 2018).

Por sua vez, Charbonnier-Voirin e Roussel (2012) caracterizam o desempenho adaptativo como sendo a capacidade de cada trabalhador desenvolver as suas competências interpessoais,

de forma a adaptar-se a novos contextos, e a trabalhar de forma eficiente em equipas multidisciplinares. Segundo as autoras, tal torna-se particularmente relevante em empresas inseridas em mercados de trabalho altamente voláteis e competitivos.

Pulakos e colegas (2000), desenvolveram uma taxonomia do desempenho adaptativo com oito dimensões obtidas através do estudo de incidentes críticos referentes a 21 funções distintas do exército. Em suma, o modelo é composto por um conjunto de ações que caracterizam comportamentos adaptativos. O primeiro é a capacidade de lidar com emergências ou situações de crise, o que, segundo os autores, implica reagir rápida e eficazmente, controlando os fatores emocionais e mantendo a objetividade. Nesse sentido, surge também a necessidade de os indivíduos lidarem eficazmente com o stress laboral, o que implica controlar as emoções derivadas de ambientes competitivos, demonstrando resiliência e profissionalismo. Associada a estas situações emerge, igualmente, a necessidade de resolver problemas de forma criativa, através da introdução de novas ideias ou de maneiras diferenciadas de encarar adversidades. No modelo consta ainda a capacidade de lidar com a incerteza e com situações laborais imprevisíveis. Assim, espera-se que os colaboradores de uma organização possam ajustar planos de ação e objetivos, em função das circunstâncias situacionais.

A quinta característica que Pulakos e colaboradores (2000) identificaram é a capacidade de aprender a desempenhar determinada tarefa, compreendendo os processos técnicos da mesma. Esta categoria vai ao encontro da necessidade de atualização e procura constante por formas de otimizar os procedimentos, ajustando-se às novas realidades de trabalho. Por sua vez, os autores identificaram, ainda, a capacidade para demonstrar adaptabilidade interpessoal, ou seja, ter flexibilidade e escuta ativa em relação às opiniões e visões dos restantes colaboradores, assim como saber aplicá-las, se for o caso. Nesta linha, importa igualmente demonstrar adaptabilidade cultural, i.e., conhecer e respeitar diferentes crenças, valores e necessidades dos restantes trabalhadores da organização. Por fim, surge uma característica que não se aplica à totalidade das funções existentes, que é a adaptação física às tarefas. Tal resulta da existência de funções em que é necessário que os trabalhadores se ajustem a condições climatéricas ou de força.

Aquando da análise da aplicação do método elaborado por Pulakos e colegas (2000), importa realçar que os investigadores chegaram à conclusão de que determinadas funções exigem mais a adoção de comportamentos adaptativos do que outras, pois a representação das oito categorias apresentou uma grande variabilidade consoante a função laboral. Desta forma, para os autores, o desempenho adaptativo é considerado multidimensional, devido à adaptabilidade dos indivíduos estar relacionada com diversas variáveis, como o trabalho de equipa, a introdução de mudanças organizacionais, ou o clima organizacional. Beck e Schmidt

(2015) sustentam a multidimensionalidade do contexto, uma vez que a performance adaptativa consiste na realização de um conjunto diversificado de tarefas, que deve ser ajustado consoante a atividade realizada. Também de acordo com Oprins e colaboradores (2018), as diversas profissões exigem o desenvolvimento de diferentes capacidades, pois as situações a que os indivíduos são expostos são diferentes.

No contexto de trabalho, os recursos, em especial temporais, são muitas vezes limitados, o que faz com os trabalhadores sejam obrigados a adaptar-se e alocar os mesmos de forma eficiente, com vista a otimizar a performance individual e organizacional (Beck & Schmidt, 2015). Assim, compreender e medir a adaptabilidade tornou-se uma componente importante do desenvolvimento de carreira à luz do atual clima de mudança que caracteriza a maioria dos locais de trabalho. Tal como defendido por Stasielowicz (2019), é importante perceber a influência do desempenho adaptativo, uma vez que é expectável que as organizações queiram otimizar a performance dos seus colaboradores e minimizar os efeitos negativos das mudanças exigidas pelos mercados.

Importa, ainda, realçar que a compreensão deste fenómeno é fulcral para que o departamento de recursos humanos de cada organização consiga recrutar e formar colaboradores que assegurem respostas eficientes, ajustadas à competitividade dos mercados (LePine et al., 2000). Segundo os autores, o estudo deste construto é igualmente relevante, na medida em que permite perceber que tipo de variáveis podem estar associadas aos indivíduos cuja performance adaptativa é mais elevada.

Jundt e colegas (2015) consideram que o desempenho adaptativo pode ter um carácter de antecipação, através da execução de comportamentos e estratégias que antecipem uma mudança, ou reativo, respondendo a cenários imprevistos que requerem a aprendizagem e implementação de novos comportamentos. Neste sentido, para LePine e colaboradores (2000), é possível diferenciar os trabalhadores cujo desempenho é eficiente em ambientes altamente competitivos e voláteis, tendo por isso uma performance adaptativa elevada, daqueles cujo desempenho fica aquém do esperado e, por isso, apresentam níveis de adaptação menores.

Pulakos e colaboradores (2000) argumentam que as competências de desempenho adaptativo podem ser desenvolvidas através da formação e de experiências prévias. Contudo, existem características individuais que são consideradas como mais ou menos propícias para a adaptação laboral (Oprins et al., 2018). Desta forma, segundo os autores, é legítimo afirmar que a aprendizagem e adoção de comportamentos adaptativos seja mais célere para alguns indivíduos, comparativamente a outros.

Posto isto, é importante estudar variáveis individuais, para dessa forma ser possível perceber a sua ligação com a performance adaptativa.

1.2 Variáveis associadas ao Desempenho Adaptativo

Na literatura é possível identificar diversas variáveis que surgem associadas ao desempenho adaptativo. Entre estas, podem destacar-se a autoeficácia percebida (Griffin & Hesketh, 2003; Naami et al., 2014; Pulakos et al., 2002), a personalidade (Griffin & Hesketh, 2003; Naami et al., 2014; Pulakos et al., 2000), o clima organizacional (Wihler et al., 2017), ou a experiência anterior (Pulakos et al., 2002).

Jundt e colaboradores (2015), concluíram que os jovens estagiários que adquirem e desenvolvem conhecimentos e competências sólidas, são mais propícios a tirar vantagem dos mesmos quando inseridos em ambientes que requerem adaptação.

Posto isto, no presente estudo, considerou-se relevante estudar a influência a nível técnico (i.e., *hard skills*) e social (e.g., *soft skills*) de jovens recém-formados. A partir da literatura revista, considerou-se igualmente importante compreender a influência das crenças de autoeficácia.

1.2.1 Hard Skills

Seate e colaboradores (2016) definem competência como sendo um conjunto de conhecimentos e comportamentos essenciais para desempenhar uma tarefa ou função. Dentro deste construto, englobam-se as *hard skills*, ou seja, as competências técnicas necessárias para o desempenho de determinada profissão (Cimatti, 2016; Swiatkiewicz, 2014). Stewart e colegas (2016) acrescentam, ainda, que se trata das capacidades que podem ser tangíveis e mensuráveis. Por sua vez, Weber e colaboradores (2009) referem que as *hard skills* exigem a aquisição de conhecimentos, podendo ser influenciadas por fatores cognitivos dos indivíduos.

Já de acordo com Yukl (2002), as *hard skills* dizem respeito ao conhecimento relativamente à metodologia necessária, bem como aos processos relacionados com o trabalho desempenhado (Seate et al., 2016). Para os autores, implica também conhecer o modo de funcionamento da organização em que o colaborador está inserido, dos produtos e dos serviços prestados, assim como do mercado que a rodeia.

As competências técnicas necessárias para o exercício de qualquer profissão podem ser adquiridas através de formação da entidade empregadora; de experiências prévias anteriores; e, ainda, através da educação superior (Seate et al., 2016).

No final da sua formação acadêmica, os jovens recém-diplomados procuram oportunidades de emprego que lhes permitam colocar em prática as competências técnicas transmitidas para o exercício da sua prática profissional (Stewart et al, 2016). Assim, é expectável que a aquisição destas capacidades contribua para um desempenho laboral adequado, ou seja, que as suas *hard skills* influenciem diretamente a sua performance.

Até à data, não foram encontrados estudos que relacionem diretamente as *hard skills* dos indivíduos com o conceito de desempenho adaptativo. Contudo, uma investigação de Wade e Parent (2002) demonstrou que trabalhadores que classificavam as suas competências técnicas como diminutas, tinham um desempenho laboral mais pobre, comparativamente a outros com classificações de *hard skills* superiores. Pelo contrário, quando os participantes apontavam para um equilíbrio entre as suas competências técnicas e aquelas que eram exigidas pelo trabalho, demonstraram resultados mais elevados na sua performance laboral. Uma investigação de Seate e colaboradores (2016), apontou igualmente para a existência de uma associação positiva entre as competências técnicas e a performance laboral da amostra.

Tendo por base as evidências que indicam que as *hard skills* estão positivamente relacionadas com o desempenho laboral, suportadas pelos estudos referidos, considerou-se o mesmo, relativamente ao desempenho adaptativo, colocando-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1 - Quanto mais elevada a perceção de *hard skills*, mais elevada será a perceção do desempenho adaptativo dos indivíduos.

1.2.2 Soft Skills

Para integrar as organizações atuais, não basta que determinado indivíduo reúna um conjunto de competências técnicas para executar determinada função. Cada vez mais se valorizam trabalhadores que, para além destas, apresentem aptidões transversais para dar resposta às exigências dos mercados (Guerra-Báez, 2019). Por sua vez, Hodges e Burchell (2003) acrescentam que o sucesso da performance organizacional de determinado indivíduo requer a existência de uma soma de competências cognitivas, sociais e técnicas.

De acordo com Cimatti (2016), as competências transversais de um indivíduo, tais como aptidões sociais, capacidade de comunicação ou de trabalho em equipa, são designadas por *soft skills*. Segundo a autora, estas não estão diretamente ligadas a uma função específica, sendo imprescindíveis em qualquer profissão. Na literatura as *soft skills* são muitas vezes designadas por competências transversais (Swiatkiewicz, 2014), ou genéricas (Neves et al., 2015).

Com a globalização dos mercados, e todas as mudanças sociais subsequentes, os colaboradores das organizações enfrentam situações mais complexas diariamente, o que desafia a sua capacidade de adaptação constante (de la Fuente, 2012). Para Stasz (1997), no final da década de 90, enquanto as organizações tiveram de desenvolver estratégias para dar resposta ao ambiente competitivo, a maioria dos indivíduos recém-formados não demonstrava possuir muitas das competências transversais que os empregadores procuravam. Embora um estudo recente de Beenen e colaboradores (2018) tenha revelado que há ainda quem atribua menor importância às *soft skills*, comparativamente com as competências técnicas dos recém-formados, os autores denotam um crescente reconhecimento por parte de estudantes e trabalhadores, relativamente ao carácter crítico do desenvolvimento de *soft skills* para o sucesso das organizações. De acordo com Cimatti (2016), as mesmas podem ser encaradas como um elemento estratégico, pois a qualidade dos serviços e dos produtos das empresas, depende também das *soft skills* dos trabalhadores.

A nível financeiro, a existência de um *skills gap* ou falta de desenvolvimento de *soft skills* tem implicações monetárias negativas para os empregadores (Beenen et al., 2018; Caputo et al., 2019). De acordo com Weber et al. (2009), identificar e compreender as *soft skills* irá traduzir-se num conjunto de vantagens importantes para as organizações, pois permitirá melhorar os seus processos de recrutamento, formação e avaliação de colaboradores, assim como a redução do *turnover*. Segundo os autores, estes fatores iriam, conseqüentemente, aumentar os resultados e ganhos organizacionais.

Um estudo levado a cabo por Murphy (2017) revelou que os participantes argumentam que, enquanto as *hard skills* podem ser facilmente adquiridas, as *soft skills* e valores pessoais como a integridade, a motivação, ou a autonomia não. Neste sentido, as universidades possuem um papel primordial no que diz respeito ao desenvolvimento formativo e cívico dos jovens. De acordo com Stasz (1997), o papel dos professores passa por perceber e transmitir os ensinamentos necessários para que os alunos estejam habilitados a integrar o mercado de trabalho assim que terminam o seu curso. Contudo, segundo a autora, as próprias instituições de ensino deveriam trabalhar em conjunto com as organizações, para assim poderem expor os alunos a conteúdos concretos, permitindo-lhes articular e assimilar os conceitos abstratos lecionados a problemas e contextos reais.

Uma investigação de Hodges e Burchell (2003) identificou as competências percecionadas como mais importantes para o mercado de trabalho, do ponto de vista dos empregadores. As respostas identificaram: a vontade e capacidade de aprendizagem; a energia e paixão pelo trabalho; o trabalho de equipa e a cooperação; a comunicação interpessoal; a orientação para o

cliente; ordem qualidade e precisão; flexibilidade; resolução de problemas; realização e orientação; e o espírito de iniciativa. O estudo permitiu concluir que oito das 10 competências identificadas são *soft-skills*, evidenciando assim a importância atribuída às mesmas pelos empregadores. As competências técnicas apareceram apenas em 21º lugar da lista.

Desta forma e, de acordo com a literatura, definiu-se um conjunto de *soft skills* mais referidas, que demonstraram ser mais importantes para o mercado de trabalho:

Comunicação - Simões (2015) defende que a comunicação é um processo que está na base das atividades das organizações, abrangendo quer as relações entre trabalhadores, quer com clientes. Segundo o autor, comunicar implica “(...) o uso da linguagem, o comportamento não-verbal que a acompanha e a percepção do contexto em que ocorre a interação” (p. 182). Nas organizações é ainda mais importante comunicar de forma eficaz. Tal significa expressar verbalmente um facto ou percepção, sem violar os direitos de outro, e de forma a que o objetivo da comunicação seja atingido (Simões, 2015; Van-der Hofstadt & Gómez, 2013). Importa, ainda, salientar que este processo envolve dar *feedback* sem atribuir um cariz negativo e recebê-lo através da utilização de escuta ativa (Guerra-Báez, 2019). Turaga (2019) afirma que indivíduos que não tenham esta competência desenvolvida podem experienciar maiores níveis de *stress* e conflitos com outros colaboradores. Pelo contrário, o autor defende que a capacidade de comunicar eficazmente está associada à melhoria das relações pessoais e laborais, à resolução de conflitos, ao aumento da produtividade e à melhoria das atividades desenvolvidas em grupo. Stasz (1997) acrescenta que esta é das competências mais procuradas pelos empregadores, tanto a nível oral, como escrito.

Trabalho de Equipa - De acordo com Neves (2015) uma equipa, entre outras particularidades, “(...) existe para permitir o alcançar de objetivos comuns e partilhados.” (p. 256). Assim, ter competências de trabalho de equipa significa demonstrar a capacidade de interagir com indivíduos que apresentam características e opiniões distintas, de modo a atingir um propósito coletivo (Tang, 2018). Stasz (1997) salienta a importância de que os trabalhadores estejam aptos para colaborar com colegas, clientes e pessoas de diferentes culturas e setores. Dentro desta competência, destacam-se ações como a gestão de conflitos, a criação de um bom clima de trabalho (Hodges & Burchell, 2003) e a cooperação (Varela, 2020).

Resolução de problemas e Criatividade - Stasz (1997) define resolução de problemas como sendo a capacidade de pensar, ponderar e solucionar eventuais adversidades laborais. Para Rojas de Escalona (2010), a criatividade pressupõe que os indivíduos procurem constantemente

formas diferentes e inovadoras, de fazer ou pensar sobre algo. Nas organizações, encontra-se muitas vezes associada à resolução de problemas, onde cada vez mais se procura que os colaboradores encontrem respostas originais e pertinentes, que tragam valor competitivo. É de realçar que Weisberg (1989), citado por Rojas de Escalona (2010), identifica a criatividade como um processo incremental, sendo que é importante ter em conta a experiência prévia da pessoa, como um fator determinante para a maneira como resolve determinado problema.

Gestão de stress - Em qualquer organização, é importante que os trabalhadores adquiram competências para identificar possíveis fontes de stress a que estão expostos, assim como delinear estratégias que lhes permitam minimizá-las ou eliminá-las (World Health Organization Division of Mental Health, 1994). Tal levará ao aumento da performance laboral e, consequentemente, organizacional.

Inteligência Emocional - A Inteligência Emocional é identificada por muitos *experts* como sendo das *soft skills* mais importantes. Segundo Goleman (2001) trata-se da capacidade de identificar e processar as emoções individuais, assim como as dos demais. O autor defende que a inteligência emocional, como preditora da performance individual, surge associada à eficiência organizacional. Cherniss (2001) sustenta esta ideia, acrescentando que a inteligência emocional influencia variáveis individuais, nomeadamente, o trabalho em equipa, e o nível de produtividade e de inovação dos indivíduos. Tal, por sua vez, traduz-se em ganhos organizacionais, como é o caso da melhoria da qualidade do serviço e da relação com o cliente.

Criação de Networking - *Networking* baseia-se no estabelecimento de uma rede de contactos importantes, pertencentes a membros da organização ou do setor laboral (Hodges & Burchell, 2003). Ao estabelecerem contactos com restantes elementos da organização, assim como os seus *stakeholders*, os indivíduos criam uma rede de conexões relevantes para o seu desenvolvimento de carreira.

Liderança - A liderança implica assumir o controlo de situações, não descurando as opiniões/ideias dos subordinados (Hodges & Burchell, 2003). Segundo os autores, pressupõe a utilização de outras aptidões como a comunicação eficaz, a escuta ativa e a resiliência.

Relações Interpessoais - De acordo com Bedwell e colegas (2013), as organizações procuram trabalhadores que demonstrem competências de relacionamento interpessoal, pois afirmam que as mesmas são vitais para o funcionamento das equipas de trabalho e, consequentemente, para o sucesso da organização. Segundo Varela (2020) as relações

interpessoais afetam diretamente a produtividade do trabalho de equipa, devendo por isso ser fomentadas. A empatia, a sensibilidade perante os outros, a compreensão e a consciência dos sentimentos dos demais, são algumas das competências características de indivíduos com aptidões de relacionamento interpessoal (Hodges & Burchell, 2003).

Apercebendo-se da importância cada vez maior do papel das *soft skills* dos seus colaboradores, as organizações investem agora mais recursos no desenvolvimento de competências que lhes permitam transformar a forma de trabalho existente, numa cultura de alta performance (Ibrahim et al., 2017a). Por outro lado, Charbonnier-Voirin e Roussel (2012) evidenciam a necessidade clara de que os trabalhadores desenvolvam as suas competências interpessoais para se adaptarem às novas formas de trabalho. Plant e colegas (2019) demonstraram que *soft skills* como a adaptabilidade, a comunicação, o pensamento crítico, a gestão de tempo e o trabalho de equipa são essenciais para lidar com situações adversas em contextos laborais.

Park e Park (2019) consideram as *skills* de um indivíduo como um antecedente do desempenho adaptativo. Como já referido, na taxonomia do desempenho adaptativo desenvolvida por Pulakos et al. (2000), constam oito dimensões, sendo elas: capacidade para lidar com situações de crise ou emergência; lidar com o stress do trabalho; criatividade na resolução de problemas; lidar com a incerteza e com situações imprevisíveis; aprender a executar as tarefas laborais, assim como conhecer as tecnologias e procedimentos inerentes; capacidade para demonstrar adaptação interpessoal; capacidade para demonstrar adaptação cultural; e, por fim, adaptação física às exigências laborais. Dentro destas dimensões, é possível denotar a existência da necessidade de o indivíduo possuir diversas *soft skills*, como é o caso da *flexibilidade* e do *controlo emocional* para lidar com situações de crise e de incerteza; capacidade de *gestão de stress* para lidar com situações causadoras do mesmo, assim como *resiliência* para as ultrapassar; *pensar criativamente* ao abordar problemas e criar novas maneiras para realizar tarefas; competências de *adaptação interpessoal e cultural*, através de *aptidões comunicacionais*, de *trabalho de equipa*. Desta forma, é possível denotar a importância que as *soft skills* desempenham na otimização da performance adaptativa dos indivíduos.

Os resultados de um estudo levado a cabo por Hendarman e Cantner (2017) demonstraram que as *soft* e *hard skills* estão significativamente associadas com o nível de inovação de um indivíduo, que por sua vez, se encontra associado ao desempenho adaptativo do mesmo.

Segundo Ibrahim et al. (2017a), de forma a melhorar a sua performance laboral, os trabalhadores das organizações necessitam de complementar as *hard skills* adquiridas, com o desenvolvimento das *soft skills* necessárias. Um estudo dos autores, realizado com jovens estagiários, demonstrou que a aquisição de *soft skills* influenciava significativamente o desempenho laboral. Estes resultados corroboram a investigação de Ibrahim et al. (2017b), onde se demonstrou que as *soft skills* prediziam a performance laboral da amostra.

Uma investigação de Yun e Lee (2017) evidenciou que a relação entre a partilha de conhecimento técnico e o desempenho dos colaboradores era significativamente moderada pelas suas competências sociais, uma vez que, partilhar as componentes técnicas envolvia um conjunto de competências interpessoais, implicando a existência de *soft skills* para o seu efeito ser maior ou menor.

Raciti (2015), por sua vez, verificou que as *soft skills* estão relacionadas com variáveis organizacionais importantes, como é o caso da adaptação ao contexto laboral e ao ajustamento social. Na mesma linha, Jundt e colegas (2015) afirmam que os estagiários mais aptos para o contexto de trabalho eram aqueles que demonstravam ou desenvolviam melhor e mais rapidamente as suas *soft skills*.

Atendendo aos estudos anteriores, é possível denotar que as *soft skills* surgem associadas ao desempenho laboral e, ainda, à adaptação dos indivíduos às suas funções. No presente trabalho, pretende-se perceber se esta variável, para além do efeito direto sobre o desempenho adaptativo (H2), terá também impacto na relação referida anteriormente, entre as *hard skills* e o desempenho adaptativo percebidos pelos indivíduos (H3). Assim, após a revisão da literatura, conjetura-se que a perceção de *soft skills* conseguirá predizer o desempenho adaptativo dos indivíduos, mediando a relação entre a perceção de *hard skills* e o mesmo. Deste modo, formularam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 2 - Quanto mais elevada a perceção de *soft skills*, mais elevada será a perceção do desempenho adaptativo dos indivíduos.

Hipótese 3 - A relação entre a perceção de *hard skills* e o desempenho adaptativo percebido é mediada pela perceção de *soft skills*.

1.2.3 Crenças de autoeficácia sobre a competência de trabalho

Segundo a literatura, o conceito de desempenho adaptativo está associado à autoeficácia percebida pelos indivíduos (Pulakos et al., 2000; Pulakos et al., 2002). Uma investigação conduzida por Naami e colaboradores (2014) demonstrou uma influência positiva e significativa entre a mesma e os comportamentos adaptativos dos trabalhadores.

De acordo com Bandura (1977), a autoeficácia refere-se às crenças que uma pessoa possui acerca das suas competências para realizar determinado comportamento ou tarefa, de forma bem-sucedida. Para o autor, a autoeficácia percebida leva os indivíduos a enfrentar com sucesso situações ou tarefas que se julgam capazes de ultrapassar. Por outro lado, os mesmos tendem a evitar circunstâncias que percebem que irão exceder a sua capacidade de reação. Assim, a confiança que a pessoa tem em conseguir atingir os objetivos estabelecidos é influenciada pela percepção das disparidades entre as exigências da situação e os recursos de que dispõe, podendo influenciar de forma positiva ou negativa a ação (Bandura, 1989).

No que concerne ao contexto organizacional, Simões (2015) defende que é característico de trabalhadores cujas crenças de autoeficácia são mais elevadas, apresentarem um desempenho laboral superior. Stajkovic e Luthans (1998) identificaram o conceito de autoeficácia de tarefa. De acordo com os autores, refere-se à percepção de posse das competências necessárias para concluir determinada função de forma bem-sucedida. Deste modo, os colaboradores que apresentam níveis elevados de confiança nas suas capacidades, têm maior probabilidade de julgar que as suas ações serão adequadas (Griffin & Hesketh, 2003; Morrison & Phelps, 1999), tornando-se, por isso, mais proativos e determinados (Scholz et al., 2002). Hans e Gupta (2018) ressaltam o facto de a autoeficácia percebida aumentar a motivação dos trabalhadores para o desenvolvimento de competências, assim como para o cumprimento dos objetivos laborais traçados. Desta forma, os estudos identificaram a autoeficácia como precedente de comportamentos laborais proativos.

No que diz respeito a processos de mudança organizacional, diversos estudos apresentam evidências que sugerem que indivíduos com níveis mais elevados de autoeficácia lidam melhor com situações de stress, sentindo-se igualmente mais satisfeitos, do que indivíduos com resultados inferiores (Jimmieson et al., 2004; Scholz et al., 2002). Isto, pois, segundo Bandura (1977), colaboradores que não acreditam que reúnem as competências necessárias para lidar com uma situação ou tarefa problemática, têm tendência a perceberem-se como inseguros, o que por sua vez, aumenta o grau de stress experienciado.

Beck e Schmidt (2015) afirmam que o desempenho individual é influenciado pela autoeficácia percebida, através da alocação de recursos, como o tempo e o esforço que determinada tarefa ou circunstância exigem. Assim, a confiança nas capacidades individuais vai estipular o nível de empenho e investimento necessário para atingir os objetivos de forma bem-sucedida. Neste sentido, uma investigação de Tai (2004), realizada com jovens estagiários, demonstrou que níveis de confiança mais elevados influenciavam positivamente os resultados da performance dos mesmos, o que aumentava sua eficiência laboral.

Importa, ainda, realçar o papel da autoeficácia percebida no estudo de Nguyen e colaboradores (2017). Os resultados demonstraram que os comportamentos adaptativos influenciavam de forma positiva a perceção de supervisores, relativamente à performance dos seus subordinados. A investigação demonstrou que a autoeficácia percebida pelos trabalhadores moderava esta relação, pois quando os níveis desta variável eram mais elevados, a influência dos comportamentos de adaptação na performance percebida era maior.

Tendo em conta a literatura revista, no contexto do presente trabalho considera-se que se as crenças de autoeficácia dos jovens forem mais elevadas, tal vai aumentar o efeito percebido da influência das suas *hard skills* no desempenho adaptativo. Assim, foi formulada a hipótese seguinte:

Hipótese 4 - A relação entre a perceção de *hard skills* e o desempenho adaptativo percebido é moderada pelas crenças de autoeficácia sobre a competência de trabalho, no sentido em que, quanto mais elevadas forem as crenças de autoeficácia, maior será o efeito da perceção de *hard skills* no desempenho adaptativo percebido.

Capítulo 2 - Método

2.1 Procedimento

O presente estudo seguiu uma abordagem metodológica quantitativa. Para tal, recorreu-se à construção e aplicação de um inquérito *online*, através da plataforma *Qualtrics Survey Software*. O mesmo foi direcionado para jovens recém-formados, sendo que tal foi confirmado e assegurado posteriormente, através de variáveis de controlo como a idade e as habilitações académicas.

O questionário é composto por uma parte introdutória relativa ao contexto do estudo, assim como por um consentimento informado que indica aos participantes a não existência de riscos associados à realização do mesmo (Anexo A). O carácter voluntário e anónimo da investigação foi também assegurado. Posteriormente, colocaram-se questões sociodemográficas, nomeadamente, o sexo, a idade e o nível de habilitações académicas. De seguida, foram apresentadas as escalas construídas para avaliar as variáveis do estudo.

Depois de ser realizado um pré-teste com cinco pessoas para garantir a clareza dos itens e o correto funcionamento do inquérito *online*, procedeu-se à divulgação do mesmo, maioritariamente, na rede social *LinkedIn*.

2.2 Participantes: amostra

Este estudo conta com uma amostra constituída por 167 participantes, dos quais 61,7% pertencem ao sexo feminino. A média de idades é de 24,46 anos (DP = 0.20; Moda = 24).

No que concerne às habilitações académicas, 46,7% têm um grau de licenciatura e 49,1% um grau de mestrado ou superior. Os restantes 4,2% completaram apenas o 12º ano de escolaridade.

2.3 Instrumentos

Com o intuito de avaliar as hipóteses de trabalho formuladas e descritas anteriormente, foi construído um questionário que teve por base seis escalas que permitiram operacionalizar as variáveis do desempenho adaptativo percebido, da percepção de *hard skills*, da percepção de *soft skills* e das crenças de autoeficácia sobre a competência de trabalho. Adicionalmente foram também avaliadas variáveis de controlo.

2.3.1 Medidas

Desempenho Adaptativo Percebido - Esta variável foi operacionalizada através de nove itens da escala de Griffin et al. (2007) para aferir o desempenho adaptativo. Os itens

referiam-se a três níveis de análise individual, nomeadamente: a proficiência de tarefa (três itens, e.g., “Certifico-me de que as tarefas são concluídas corretamente.”); a adaptabilidade à tarefa (três itens, e.g., “Adapto-me bem a mudanças nas tarefas principais.”); e, ainda, a proatividade de tarefa (três itens, e.g., “Desenvolvo novas maneiras de realizar as tarefas principais.”). Os itens foram respondidos através de uma escala de tipo *Likert*, que varia entre “1- Discordo Totalmente” e “5- Concordo Totalmente” (Anexo B).

A escala apresentou um coeficiente de consistência interna de .76.

Perceção de Hard Skills - Para averiguar a perceção das *hard skills*, foram utilizados sete itens, tendo como referência o instrumento utilizado por Hendarman e Cantner (2017). Os itens, como por exemplo, “Sou capaz de utilizar o(s) *software(s)* necessário(s) para o meu trabalho.”, foram respondidos através de uma escala de tipo *Likert* de cinco níveis, em que 1 correspondia a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente” (Anexo C).

O conjunto dos itens apresentou um coeficiente de consistência interna de .73.

Perceção de Soft Skills - A variável foi operacionalizada através de oito itens construídos com base na literatura (Dabke, 2015; Tang et al., 2014). Na impossibilidade de avaliar todas as *soft skills* existentes, e de modo a que o inquérito não se tornasse demasiado extenso para não comprometer a qualidade dos dados, foram escolhidos indicadores que avaliassem *soft skills* consideradas importantes para o envolvimento dos jovens no mercado de trabalho. Os itens (e.g., “Geralmente, tenho um discurso articulado.” “No trabalho, dedico bastante tempo e esforço a criar contactos com outros.”; “Desenvolvo formas inovadoras para lidar com situações inesperadas.”) foram medidos através de uma escala de *Likert* que varia entre “1 - Discordo Totalmente” e “5 - Concordo Totalmente” (Anexo D).

O coeficiente de consistência interna desta medida foi de .80.

Crenças de autoeficácia sobre a competência de trabalho - De modo a operacionalizar esta variável foram utilizados cinco indicadores da *Self-Performance Scale* de Heilman e colaboradores (1992), como por exemplo, “Globalmente, quão competente te consideras no teu trabalho?”. Os itens foram respondidos com recurso a uma escala que

variava entre “1 - Nada Competente” e “5 - Extremamente Competente” (Anexo E). O coeficiente de consistência interna calculado para esta escala foi de .84.

Variáveis de controlo - Foram incluídas no estudo três variáveis de controlo:

Sexo - caracterizada como binária, onde 1 corresponde a “*feminino*” e 2 a “*masculino*”;

Idade - questão de resposta aberta: anos à data da resposta.

Habilitações académicas - foram utilizadas 3 categorias: 1 = “*Até ao 12º ano de escolaridade*”, 2 = “*Licenciatura*” e 3 = “*Mestrado ou superior*”.

Capítulo 3 - Resultados

3.1. Análises preliminares

Com recurso ao *software* estatístico IBM SPSS *Statistics*, e posteriormente à Macro do PROCESS, realizaram-se as análises necessárias para o estudo dos dados obtidos. Primeiramente, foram realizadas análises preliminares para averiguar se os itens respeitavam os pressupostos da normalidade. Analisaram-se os valores de assimetria e curtose. Constatou-se que a mediana não está encostada aos extremos e que nenhum dos itens teve valores absolutos de assimetria acima de |3|, nem valor do índice de achatamento acima de |7|, não apresentando, pois, um desvio grosseiro à distribuição normal (e.g., Kline, 2011).

No Quadro 3.1 apresentam-se as médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo. Através da análise da mesma é possível verificar que as variáveis de controlo (i.e., sexo, idade e habilitações académicas) não têm relações estatisticamente significativas com a variável critério, o desempenho adaptativo, e por isso não foram incluídas nas análises subsequentes.

Quadro 3.1 Médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações das variáveis em estudo.

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Desempenho Adaptativo Percebido	3.98	.43	(.76)						
2. Perceção de <i>Hard Skills</i>	4.05	.43	.78**	(.73)					
3. Perceção de <i>Soft Skills</i>	3.65	.59	.65**	.65**	(.80)				
4. Crenças de autoeficácia sobre a competência de trabalho	5.53	.57	.54**	.43**	.32	(.84)			
5. Sexo	-	-	.07	.08	.12	.06	-		
6. Idade	24.57	2.78	-.04	.01	-.00	.15*	-.01	-	
7. Habilitações Académicas	-	-	-.02	.10	.02	.08	-.07	.09	-

* $p < .05$; ** $p < 0.01$; Consistências internas na diagonal entre parênteses.

3.2. Análises das hipóteses

A Hipótese 1 antecipa que quanto mais elevada fosse a percepção de *hard skills* dos jovens recém-formados, mais elevada seria a percepção do seu desempenho adaptativo. Os resultados demonstram que o desempenho adaptativo percebido está positivamente correlacionado com a percepção de *hard skills* ($r = .78, p < .001$), o que permite suportar a primeira hipótese.

As análises realizadas demonstraram, igualmente, que o desempenho adaptativo percebido está correlacionado de forma positiva e significativa com a percepção de *soft skills* ($r = .65, p < .001$), o que permite suportar a Hipótese 2.

3.2.1 Análise do Efeito de Mediação

A terceira hipótese prevê que a percepção de *soft skills* medeia a relação entre a percepção de *hard skills* e o desempenho adaptativo percebido. Os resultados permitem suportar esta hipótese, uma vez que o efeito indireto calculado (.16) é estatisticamente significativo, pois não inclui o 0 no seu intervalo de confiança de 95% [.07, .25] (ver Quadro 3.2). O modelo testado explica 71,16% da variância do desempenho adaptativo percebido [$F(4,162) = 99,92, p < .001$], e é significativo. Os resultados das análises efetuadas através da Macro do PROCESS (modelo 5) encontram-se no Anexo F.

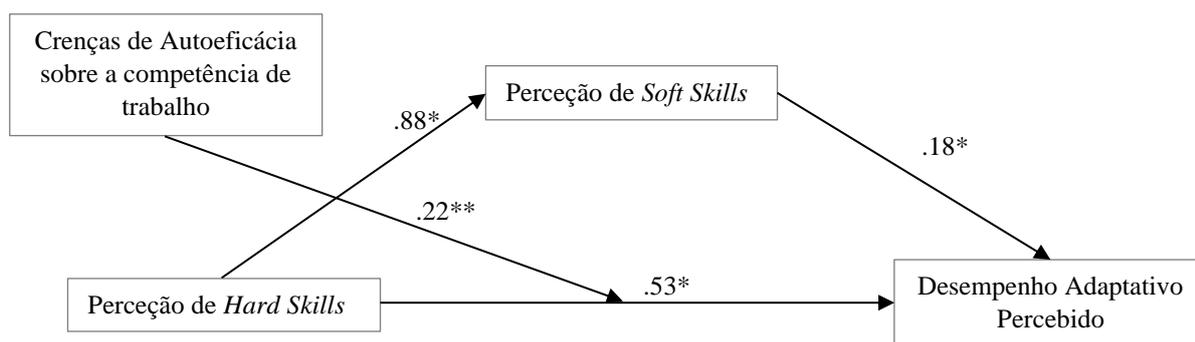
Importa, ainda, referir que foi verificada a inexistência de multicolinearidade.

Quadro 3.2. Efeito indireto entre o Desempenho Adaptativo Percebido e a Percepção de Hard Skills, através da Percepção de Soft Skills

	B	SE	LLCI	ULCI
Efeito indireto	.16	.05	0.07	.25

3.2.2 Análise do Efeito de Interação

A quarta hipótese colocada pretende aferir se as crenças de autoeficácia sobre a competência de trabalho moderam a relação entre a percepção de *hard skills* e o desempenho adaptativo percebido. Na figura 3.1 está representado o modelo testado.



* $p < .001$; ** $p = .001$

Figura 3.1 - Modelo de análise: Coeficientes significativos da regressão múltipla.

No Quadro 3.3 pode verificar-se que o efeito de interação é positivo e significativo ($B = .22$, $t = 3.29$, $p = .001$). Isto significa que o efeito da percepção de *hard skills* no desempenho adaptativo é maior para níveis mais elevados das crenças de autoeficácia sobre a competência de trabalho. Desta forma, estes resultados suportam a hipótese formulada.

Quadro 3.3. Resultados da regressão múltipla

Variáveis	Desempenho Adaptativo			
	Percebido			
	Coeff.	SE	t	p
Constante	3.31	.15	22.29	.000
Percepção de Hard Skills [A]	.53	.06	9.11	.000
Percepção de Soft Skills	.18	.04	4.36	.000
Crenças de autoeficácia sobre a competência de trabalho [B]	.17	.04	4.93	.000
[A*B] (efeito de interação)	.22	.07	3.29	.001
	$R^2 = 0.71$			
	$F_{(4, 162)} = 99,92$			

Esta relação pode ser verificada através do gráfico representado na Figura 3.2. O mesmo compreende os declives para os inquiridos em que o nível das crenças de autoeficácia era mais

elevado, ou seja, um desvio padrão acima da média; para o nível médio; e, ainda, para o nível de crenças de autoeficácia mais baixo, o equivalente a um desvio padrão abaixo da média.

A dimensão do efeito obtida através da interação é de 1,92% ($R^2 = .0192$).

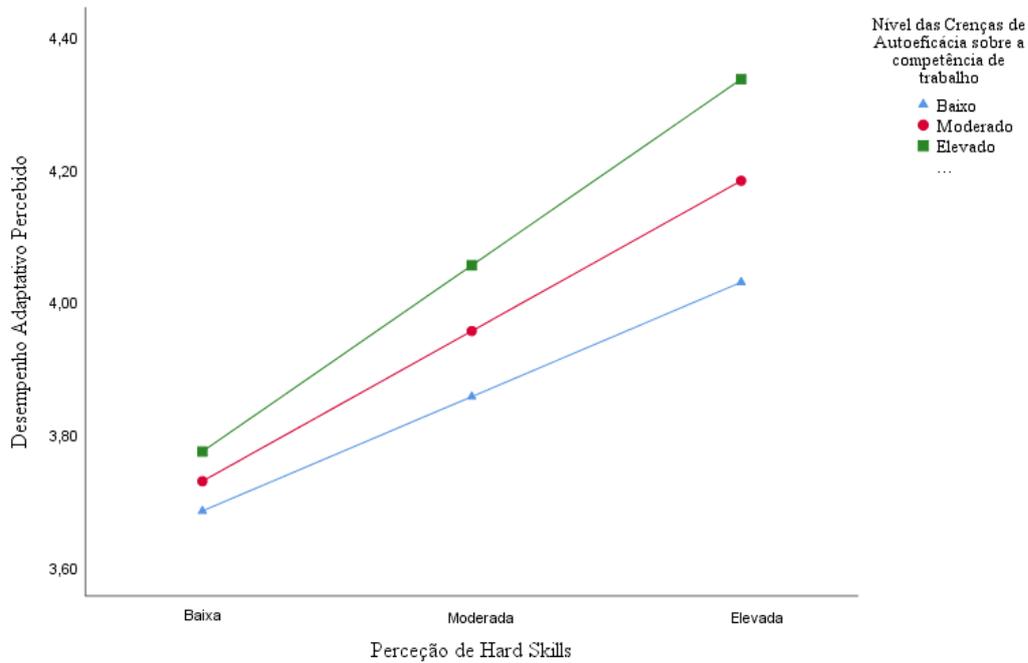


Figura 3.2 - Representação gráfica do efeito da percepção de hard skills no desempenho adaptativo percebido nos níveis da moderadora crenças de autoeficácia sobre a competência de trabalho.

Capítulo 4 - Conclusão

O presente estudo teve como objetivo compreender em que medida o desempenho adaptativo percebido por jovens recém-formados era influenciado pelas suas percepções de *soft* e *hard skills*. Considerou-se igualmente pertinente averiguar o papel das crenças de autoeficácia sobre as competências de trabalho, na relação existente entre as *hard skills* e o desempenho adaptativo. O aprofundamento destas questões torna-se relevante à luz do clima de constante mudança que faz aumentar a instabilidade e competitividade das organizações, o que obriga os trabalhadores a desenvolverem comportamentos adaptativos para dar resposta à envolvimento.

Os resultados da investigação sugerem que o desempenho adaptativo é influenciado positivamente pela percepção das *hard skills* dos jovens inquiridos. Desta forma, quando um indivíduo classifica as suas competências técnicas como elevadas, tal parece traduzir-se em níveis superiores de desempenho adaptativo. Como referido previamente, não foram encontrados estudos que demonstrassem, ou não, evidências desta relação. Contudo, os resultados são congruentes com investigações realizadas por Seate e colaboradores (2016), e Wade e Parent (2002), referentes à relação existente entre a percepção de *hard skills* dos trabalhadores e a classificação do seu desempenho laboral.

Estes resultados permitem evidenciar a importância que a formação exerce ao nível do desempenho adaptativo. Os mesmos sugerem que os jovens que se sentem mais confiantes nas suas capacidades técnicas se adaptam mais eficazmente às exigências inerentes às funções desempenhadas. Assim como defendido por Hodges e Burchell (2003), é importante implementar programas de educação cooperativos (entre organizações e instituições de ensino) que fomentem a aplicação prática dos conteúdos lecionados, de modo a aumentar o *know how* dos alunos. Tal poderá ser benéfico quer para os jovens formados, quer para as organizações que os empregam, que poderão diminuir os custos de formação.

As análises do presente estudo apontam para o facto de elevadas percepções de *soft skills* poderem associar-se a níveis de performance adaptativa superiores, o que vai ao encontro do estudo de Raciti (2015), que demonstrou a existência de uma relação entre as *soft skills* e a adaptabilidade laboral dos indivíduos. Para além disto, nesta investigação a variável parece funcionar como um mecanismo que amplifica o efeito das *hard skills* sobre o desempenho adaptativo percebido. Desta forma, à semelhança do estudo de Jundt e colegas (2015), pode inferir-se que os jovens colaboradores que demonstram mais competências *soft*, irão adaptar-se mais facilmente às mudanças constantes que decorrem nas organizações.

A investigação sugere, ainda, que as crenças de autoeficácia sobre as competências de trabalho moderam o impacto que a percepção de *hard skills* tem no desempenho adaptativo dos

inquiridos. Tal significa que quando os indivíduos percecionam que são mais eficazes, o efeito das suas *hard skills* no desempenho adaptativo é mais elevado. A influência positiva das crenças de autoeficácia no desempenho adaptativo já fora verificada em estudos anteriores (Naami et al., 2014; Pulakos et al., 2000; Pulakos et al., 2002). Contudo, os resultados deste estudo sugerem que a relação existente entre o desempenho adaptativo percebido e a perceção de *hard skills* varia de acordo com as crenças de autoeficácia relativas às competências de trabalho, à semelhança do estudo de Nguyen e colaboradores (2017).

Este estudo contribuiu, assim, para o enriquecimento da literatura existente acerca do desempenho adaptativo em Portugal, tendo em conta as características individuais de jovens recém-formados. Para além disso, permitiu amplificar o conhecimento científico relativo aos construtos estudados, através da identificação de potenciais relações entre variáveis importantes para o desenvolvimento individual e organizacional.

Apesar dos contributos teóricos e práticos que resultam da concretização deste estudo, importa realçar que o mesmo apresenta um conjunto de limitações. A primeira diz respeito ao método utilizado para a recolha de dados, pois os mesmos foram apenas auto reportados, e avaliados através de um único instrumento. Assim, considera-se que seria relevante que em investigações futuras se recorra a outras fontes de informação, tais como a aplicação de inquéritos a supervisores e/ou colegas de trabalho, de forma a poder incorporar e comparar esses dados nas análises realizadas.

A segunda limitação surgiu devido aos construtos e termos abordados serem relativamente recentes na literatura, sendo que, não foram encontradas escalas previamente validadas para a população portuguesa.

Pode ainda apontar-se como limitação o facto de que variáveis relacionadas com a cultura e o clima da organização em que os inquiridos estão inseridos não terem sido controladas nesta investigação. Desta forma, devido à possibilidade destas questões poderem fomentar ou inibir o desenvolvimento de comportamentos adaptativos (e.g., Wihler et al., 2017), sugere-se que estudos próximos possam colmatar esta lacuna ao incluir variáveis que avaliem estes construtos.

Considera-se que seria igualmente interessante que investigações futuras avaliem o tempo de trabalho na organização atual, comparando os resultados de forma a perceber se exerce influência na adoção de comportamentos adaptativos dos sujeitos. Adicionalmente, a realização de estudos longitudinais traduzir-se-ia numa mais valia para o conhecimento empírico e prático do estudo do desempenho adaptativo, pois permitiria avaliar a evolução dos trabalhadores assim como variáveis (individuais ou organizacionais) que interferissem no processo.

Por fim, acredita-se que de forma a complementar esta pesquisa seria relevante considerar outros modelos teóricos, incluindo diferentes variáveis que possam potenciar ou inibir o desempenho adaptativo dos indivíduos, tais como a personalidade (Griffin & Hesketh, 2003) ou aspetos cognitivos (Le Pine et al., 2000).

No que concerne às implicações práticas, a concretização deste estudo permitiu dar ênfase ao papel que as competências *soft* e *hard* desempenham na performance adaptativa dos jovens recém-diplomados. Posto isto, é importante fomentar antecipadamente o desenvolvimento de aptidões que permitam ao indivíduo estar apto a enfrentar o mercado de trabalho inconstante e volátil. Nesta linha, Guerra-Báez (2019) defende que ao longo da formação académica, os alunos deveriam adquirir não só conhecimentos teóricos e práticos acerca de determinada função, como também conteúdos que lhes permitam desenvolver competências ao nível da criatividade e autonomia para a resolução de problemas, pensamento crítico, resiliência, gestão de tempo e competências sociais. Neste sentido, importa adaptar os modelos de ensino para contornar as dificuldades sentidas pelas empresas na procura por trabalhadores que aliem *soft skills* aos conhecimentos teóricos (Guerra-Báez, 2019; Heckman & Kautz, 2012).

Igualmente relevante é o papel demonstrado por um mecanismo psicológico, neste caso as crenças de autoeficácia, e a sua implicação na prática organizacional. Bandura (1977) refere que as perceções de eficácia podem ser desenvolvidas através de experiências prévias concluídas com sucesso. Neste sentido, importa que supervisores e colegas de trabalho desenvolvam sistemas de *feedback* que permitam aos trabalhadores perceber se estão efetivamente a desempenhar as suas tarefas com sucesso. Deste modo, tal como defendido por Griffin e Hesketh (2003), a possibilidade de que os trabalhadores considerem as suas ações como adequadas será mais elevada, o que, por sua vez, afetará positivamente a sua performance.

Em suma, o presente trabalho possibilitou a compreensão de fenómenos que surgem associados ao desempenho adaptativo dos colaboradores. Assim, viabiliza o desenvolvimento de mecanismos que podem ajudar na criação de programas curriculares e formações que, por sua vez, permitam aos recém-formados atuar de forma eficiente no mercado de trabalho instável e competitivo.

Referências Bibliográficas

- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented Biodata: Capturing Change-related and Contextually Relevant Future Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97–111. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00110>.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.84.2.191>.
- Barreto, I. (2009). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>.
- Beck, J. W., & Schmidt, A. M. (2015). Negative Relationships Between Self-Efficacy and Performance Can Be Adaptive: The Mediating Role of Resource Allocation. *Journal of Management*, 44(2), 555–588. <https://doi.org/10.1177/0149206314567778>.
- Bedwell, W. L., Fiore, S. M., & Salas, E. (2014). Developing the Future Workforce: An Approach for Integrating Interpersonal Skills Into the MBA Classroom. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 171–186. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0138>.
- Beenen, G., Pichler, S., & Davoudpour, S. (2017). Interpersonal Skills in MBA Admissions: How Are They Conceptualized and Assessed? *Journal of Management Education*, 42(1), 34–54. <https://doi.org/10.1177/1052562917703743>.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>.
- Caputo, F., Cillo, V., Candelo, E., & Liu, Y. (2019). Innovating through digital revolution. *Management Decision*, 57(8), 2032–2051. <https://doi.org/10.1108/md-07-2018-0833>.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280–293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>.
- Cherniss, C. (2001). Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness. In C. Cherniss, & D. Gomelan (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 3-12). Jossey-Bass.
- Cimatti, B. (2016). Definition, Development, Assessment of Soft Skills and their role for the Quality of Organizations and Enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130.
- Dabke, D. (2015). Soft Skills as a Predictor of Perceived Internship Effectiveness and Permanent Placement Opportunity. *IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 26–42.
- de la Fuente, J. R. (2012). Impactos de la globalización en la salud mental. *Gaceta Médica de Mexico*, 148, 586-90. http://www.anmm.org.mx/GMM/2012/n6/GMM_148_2012_6_586-590.pdf.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65–73. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312914>.

- 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>.
- Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. In C. Cherniss, & D. Gomelan (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 13-26). Jossey-Bass.
- Guerra-Báez, S. P. (2019). A panoramic review of soft skills training in university students. *Psicología Escolar e Educacional*, 23. <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>.
- Han, T. Y., & Williams, K. J. (2008). Multilevel Investigation of Adaptive Performance. *Group & Organization Management*, 33(6), 657–684. <https://doi.org/10.1177/1059601108326799>.
- Hans, S., & Gupta, R. (2018). Job characteristics affect shared leadership: The moderating effect of psychological safety and perceived self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 730–744. <https://doi.org/10.1108/loj-03-2018-0101>.
- Heckman, J. J. (2008). Schools, Skills, and Synapses. *Economic Inquiry*, 46(3), 289–324. <https://doi.org/10.3386/w14064>.
- Heilman, M.E., Block, C.J., & Lucas, J.A. (1992). Presumed incompetence? Stigmatization and affirmative action efforts. *Journal of Applied Psychology*, 77, 536-544. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.536>.
- Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2017). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0076-6>.
- Hodges, D., & Burchell, N. (2003). Business Graduate Competencies: Employers' Views on Importance and Performance. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 4(2), 16–22.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017b). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388–406. <https://doi.org/10.1108/ejtd-08-2016-0066>.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Kazeem Kayode, B. (2017a). Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 104–111. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.002>.
- Jimmieson, N.L., Terry, D.J. and Callan, V.J. (2004) A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology* 9(1), pp. 11–27. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53–S71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3rd ed. The Guilford Press.
- Le Pine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, 563-539. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00214.x>.

- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Cural, L. (2018). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 85–100. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1551882>.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. 1999. Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*. 403–419. <https://doi.org/10.5465/257011>.
- Murphy, N. (2017). Professional competence and continuing professional development in accounting: professional practice vs. non-practice. *Accounting Education, 26*(5–6), 482–500. <https://doi.org/10.1080/09639284.2016.1218780>.
- Naami, A., Behzadi, E., Parisa, H., & Charkhabi, M. (2014). A Study on the Personality Aspects of Adaptive Performance among Governmental Hospitals Nurses: A Conceptual Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 159*, 359–364. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.388>.
- Neves, J. (2015). Trabalhar em equipa. In J. G. Neves, M. V. Garrido, & E. Simões (Eds.), *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais - Teoria e Prática*. (pp. 253-280). Edições Sílabo.
- Nguyen, H., Johnson, A., Collins, C., & Parker, S. K. (2016). Confidence Matters: Self-efficacy Moderates the Credit that Supervisors Give to Adaptive and Proactive Role Behaviours. *British Journal of Management, 28*(2), 315–330. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12149>.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>.
- Oprins, E. A. P. B., Bosch, K. van den, & Venrooij, W. (2018). Measuring adaptability demands of jobs and the adaptability of military and civilians. *Military Psychology, 30*(6), 576–589. <https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1521689>.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review, 18*(3), 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>.
- Plant, K., Barac, K., & Sarens, G. (2019). Preparing work-ready graduates – skills development lessons learnt from internal audit practice. *Journal of Accounting Education, 48*, 33–47. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2019.06.001>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting Adaptive Performance: Further Tests of a Model of Adaptability. *Human Performance, 15*(4), 299–323. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1504_01.
- Raciti, P. (2015). La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica. <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1444897404-DT34.pdf>.

- Ramírez-Vielma, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 791–799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>.
- Richels, K. A., Day, E. A., Jorgensen, A. G., & Huck, J. T. (2020). Keeping Calm and Carrying On: Relating Affect Spin and Pulse to Complex Skill Acquisition and Adaptive Performance. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00377>.
- Rojas de Escalona, B. R. (2010). Solución de problemas: una estrategia para la evaluación del pensamiento creativo. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación*, 11(1), 117-125. <http://www.redalyc.org/pdf/410/41021794008.pdf>.
- Scholz, U., Gutiérrez-Doña, B., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 242-251. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.3.242>.
- Seate, B. M., Pooe, R. I. D., & Chinomona, R. (2016). The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners. *SA Journal of Human Resource Management*, 15. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.696>.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance?. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 910–924. <https://doi.org/10.1002/job.780>.
- Simões, E. (2015). Desenvolver a comunicação interpessoal. In J. G. Neves, M. V. Garrido, & E. Simões (Eds.), *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais - Teoria e Prática*. (pp. 179-205). Edições Sílabo.
- Simões, E. (2015). Estabelecer objetivos. In J. G. Neves, M. V. Garrido, & E. Simões (Eds.), *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais - Teoria e Prática*. (pp. 67-88). Edições Sílabo.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>.
- Stasielowicz, L. (2019). Goal orientation and performance adaptation: A meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103847>.
- Stasz, C. (1997). Do Employers Need the Skills They Want? Evidence from technical work. *Journal of Education and Work*, 10(3), 205–223. <https://doi.org/10.1080/1363908970100301>.
- Stewart, Carol & Wall, Alison & Marciniac, Sheri. (2016). Mixed Signals: Do College Graduates Have the Soft Skills That Employers Want?. *Competition Forum*. 14. 276-281.
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 633–687. <https://doi.org/10.1590/1679-395112337>.
- Tai, W. (2004). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel Review*, 35(1), 51-65. <https://doi.org/10.1108/00483480610636786>.

- Tang, C., Liu, Y., Oh, H., & Weitz, B. (2014). Socialization Tactics of New Retail Employees: A Pathway to Organizational Commitment. *Journal of Retailing*, 90(1), 62–73. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.11.002>.
- Tang, K. N. (2018). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.01.002>.
- Turaga, R. (2019). Effective Communication in Organizations. *The IUP Journal of Soft Skills*, 13(1), 63–70.
- Varela, O. E. (2019). Teaching core soft skills into business curriculum: Can we teach longitudinally? *Journal of Education for Business*, 95(3), 180–192. <https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1627992>.
- Wade, M. R., & Parent, M. (2002). Relationships Between Job Skills and Performance: A Study of Webmasters. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 71–96. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045694>.
- Weber, M. R., Finley, D. A., Crawford, A., & Rivera, D. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 353–361. <https://doi.org/10.1057/thr.2009.22>.
- Wihler, A., Meurs, J. A., Wiesmann, D., Troll, L., & Blickle, G. (2017). Extraversion and adaptive performance: Integrating trait activation and socioanalytic personality theories at work. *Personality and Individual Differences*, 116, 133–138. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.034>.
- World Health Organization, Division of Mental Health. (1994). *Life skills education for children and adolescents in schools*. <http://apps.who.int/iris/handle/10665/63552>
- Yang, Q., Dan, W., & Jing-Han, C. (2017). The Impact of Organizational Empowering Leadership Behavior on Individual Adaptive Performance: Cross-Level Mediation Effect of Organizational Psychological Empowerment. 2017 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE). <https://doi.org/10.1109/icmse.2017.8574470>.
- Yun, Y.-J., & Lee, K.-J. (2017). Social skills as a moderator between R&D personnel's knowledge sharing and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 387–400. <https://doi.org/10.1108/jmp-05-2016-0156>.

Anexos

Anexo A - Consentimento Informado



Inquérito sobre Competências de Trabalho após a Formação Académica

No âmbito da minha Dissertação do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, estou a realizar um inquérito para o qual **solicito a tua participação**.

No sentido de estares informado(a) para poderes decidir participar, esclareço que o estudo visa contribuir para o conhecimento acerca das opiniões e atitudes dos recém-formados relativamente ao trabalho que realizam e ao contexto organizacional em que estão empregados ou em que são estagiários.

Não existem quaisquer riscos conhecidos, nem custos, ao decidires participar neste inquérito, para além de me conceder alguns minutos do teu tempo. Todos os dados recolhidos são confidenciais, sendo o inquérito inteiramente anónimo.

Se tiveres qualquer questão relativamente à participação podes contactar-me através do e-mail: ana_beatriz_borrego@iscte-iul.pt.

Ao clicar em "Continuar" concordas que leste este consentimento informado, e que a tua participação é inteiramente voluntária.

Muito obrigada pela colaboração!

Beatriz Peneda Borrego
(Estudante de mestrado do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa)

Continuar

Anexo B - Escala do Desempenho Adaptativo Percebido

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Executo bem as principais tarefas do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Completo corretamente as tarefas principais do meu trabalho, utilizando procedimentos padrão da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certifico-me de que as tarefas são concluídas corretamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adapto-me bem a mudanças nas tarefas principais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lido bem com mudanças na forma como devo realizar as minhas tarefas principais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendo novas competências que me ajudam a adaptar a mudanças nas tarefas principais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvo novas maneiras de realizar as tarefas principais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crio ideias para melhorar a maneira como as tarefas principais são executadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço alterações na forma como as tarefas principais são realizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo C - Escala da Percepção de *Hard Skills*

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Sou capaz de utilizar o(s) <i>software(s)</i> necessário(s) para o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou capaz de usar perfeitamente ferramentas e equipamentos relacionados com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço esforços extra para encontrar dados/informações necessários para o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso conceptualmente quando faço o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de me atualizar sobre tópicos que estão fora da minha zona de conforto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvo novas competências para lidar com mudanças no funcionamento da minha unidade de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento arranjar novas maneiras de fazer as coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo D - Escala da Perceção de *Soft Skills*

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Posso ser bastante convincente através da comunicação oral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, dedico bastante tempo e esforço a criar contactos com outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, conheço muitas pessoas importantes e estabeleço muitos contactos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou bom/boa a utilizar os meus contactos para fazer as coisas acontecer no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvi uma extensa rede de contactos no trabalho, desde colegas a associados, a quem posso recorrer quando necessito de algo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo bastante tempo de trabalho a desenvolver conexões com outras pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo ideias criativas para enfrentar situações inesperadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvo formas inovadoras para lidar com situações inesperadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo E - Escala das Crenças de autoeficácia sobre as competências de trabalho

	Nada Competente	Pouco competente	Nem competente, nem incompetente	Competente	Extremamente Competente
Globalmente, quão competente te consideras no teu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na tua opinião, como te avalias face à eficácia com que realizas o teu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como te avalias face à qualidade geral do teu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como te avalias face à quantidade total do teu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, como te avalias face aos teus conhecimentos e competências para realizar o teu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo F - Resultados das análises efetuadas através da Macro do PROCESS

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 5
 Y : desadapt
 X : hardskil
 M : softskil
 W : crençaae

Sample
 Size: 167

OUTCOME VARIABLE:
 softskil

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6448	.4157	.2026	117.4102	1.0000	165.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.6542	.0348	104.9124	.0000	3.5854	3.7230
hardskil	.8843	.0816	10.8356	.0000	.7232	1.0454

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	hardskil
constant	.0012	.0000
hardskil	.0000	.0067

OUTCOME VARIABLE:
 desadapt

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.8436	.7116	.0542	99.9247	4.0000	162.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.3139	.1487	22.2892	.0000	3.0203	3.6075
hardskil	.5298	.0582	9.1111	.0000	.4150	.6447
softskil	.1756	.0403	4.3555	.0000	.0960	.2552
crençaae	.1724	.0350	4.9325	.0000	.1034	.2414
Int_1	.2203	.0670	3.2871	.0012	.0880	.3527

Product terms key:

Int_1 : hardskil x crençaae

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	hardskil	softskil	crençaae	Int_1
constant	.0221	.0051	-.0059	.0003	-.0006
hardskil	.0051	.0034	-.0014	-.0006	.0002

softskil	-.0059	-.0014	.0016	-.0001	.0000
crençaae	.0003	-.0006	-.0001	.0012	-.0002
Int_1	-.0006	.0002	.0000	-.0002	.0045

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0192	10.8051	1.0000	162.0000	.0012

 Focal predict: hardskil (X)
 Mod var: crençaae (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

crençaae	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-.5257	.4140	.0665	6.2242	.0000	.2827	.5454
.0743	.5462	.0586	9.3199	.0000	.4305	.6619
.4743	.6343	.0676	9.3817	.0000	.5008	.7678

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
-1.4247	1.1976	98.8024

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

crençaae	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1.7257	.1496	.1269	1.1791	.2401	-.1010	.4003
-1.5657	.1849	.1175	1.5738	.1175	-.0471	.4169
-1.4247	.2160	.1094	1.9747	.0500	.0000	.4319
-1.4057	.2201	.1083	2.0329	.0437	.0063	.4340
-1.2457	.2554	.0994	2.5692	.0111	.0591	.4517
-1.0857	.2906	.0909	3.1967	.0017	.1111	.4702
-.9257	.3259	.0830	3.9286	.0001	.1621	.4897
-.7657	.3611	.0757	4.7725	.0000	.2117	.5106
-.6057	.3964	.0693	5.7209	.0000	.2596	.5332
-.4457	.4316	.0641	6.7364	.0000	.3051	.5582
-.2857	.4669	.0603	7.7381	.0000	.3477	.5860
-.1257	.5021	.0584	8.6049	.0000	.3869	.6174
.0343	.5374	.0583	9.2161	.0000	.4222	.6525
.1943	.5726	.0602	9.5113	.0000	.4537	.6915
.3543	.6079	.0639	9.5174	.0000	.4818	.7340
.5143	.6431	.0690	9.3176	.0000	.5068	.7794
.6743	.6784	.0754	9.0020	.0000	.5296	.8272
.8343	.7136	.0826	8.6390	.0000	.5505	.8768
.9943	.7489	.0905	8.2708	.0000	.5701	.9277
1.1543	.7841	.0990	7.9197	.0000	.5886	.9796
1.3143	.8194	.1079	7.5954	.0000	.6064	1.0324
1.4743	.8546	.1171	7.3010	.0000	.6235	1.0858

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  hardskil crençaae desadapt .
BEGIN DATA.
  -.3319 -.5257 3.7275
  -.0462 -.5257 3.8458
  .3824 -.5257 4.0232
  -.3319 .0743 3.7871
  -.0462 .0743 3.9431
  .3824 .0743 4.1772
  -.3319 .4743 3.8268
  -.0462 .4743 4.0080
```

.3824 .4743 4.2799

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

hardskil WITH desadapt BY crençaae .

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effect(s) of X on Y:

crençaae	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-.5257	.4140	.0665	6.2242	.0000	.2827	.5454
.0743	.5462	.0586	9.3199	.0000	.4305	.6619
.4743	.6343	.0676	9.3817	.0000	.5008	.7678

Indirect effect(s) of X on Y:

softskil	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	.1553	.0465	.0685	.2541

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

softskil	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	.3628	.1065	.1641	.5850

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

softskil	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	.1553	.0453	.0689	.2485

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

crençaae hardskil

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----