

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**Características do Trabalho e Desempenho Adaptativo:**

**O papel da satisfação com o trabalho e do suporte organizacional percebido**

Carina Isabel Galvão Cachola

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Doutor António Caetano, Professor Catedrático Emérito,

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2020



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**Características do Trabalho e Desempenho Adaptativo:**

**O papel da satisfação com o trabalho e do suporte organizacional percebido**

Carina Isabel Galvão Cachola

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Doutor António Caetano, Professor Catedrático Emérito,

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2020

## **Agradecimentos**

A presente dissertação representa o culminar de um ciclo académico repleto de grande esforço, dedicação e orgulho no trabalho desenvolvido. Expresso, assim, a minha gratidão para com quem esteve ao meu lado durante este percurso deveras desafiante:

Ao Professor Doutor António Caetano, orientador da dissertação de mestrado, profissional de excelência, agradeço por todos os conhecimentos que partilhou comigo, por toda a disponibilidade, apoio e dedicação com que me guiou nesta jornada. Agradeço ainda por todas as sugestões e contribuições, que fizeram com que este trabalho ainda se tornasse motivo de maior satisfação e realização pessoal.

Aos meus pais, pelo seu enorme exemplo, pelo seu esforço sem medidas, pela sua confiança e palavras de incentivo, pelo seu afeto e por me ensinarem a não desistir dos nossos objetivos, independentemente dos percalços que possam existir. Obrigada por acreditarem em mim, continuarei a tentar deixar-vos sempre orgulhosos.

À Magna, pela profunda amizade, pela sua presença e pelo imensurável apoio em todos os momentos de maior fragilidade, pelas suas palavras de perseverança, por acreditar em mim e por se orgulhar do caminho que percorri. Pela preocupação, e também pelos maravilhosos momentos e experiências que vivemos juntas.

Aos meus amigos e amigas, agradeço por me terem acompanhado ao longo deste percurso, sempre com sorrisos acompanhados de palavras de conforto e encorajamento.

Ao Cristiano, que apesar da sua viagem pela Terra ter terminado antes de poder assistir a esta minha vitória, foi um dos meus grandes pilares e um dos grandes impulsionadores desta conquista e, por isso, sei que hoje estaria muito feliz com o que alcancei.

Gostaria também de expressar o meu agradecimento à empresa e aos grandes profissionais que me acolheram de forma tão simpática durante a realização do meu estágio curricular, pois sem a sua preciosa ajuda não teria sido possível recolher os dados que permitiram desenvolver este estudo.

A todos, o meu sincero e profundo obrigada!



## Resumo

O presente estudo tem o propósito de aprofundar o conhecimento científico acerca do desempenho adaptativo e os seus preditores.

A globalização, a inovação tecnológica e a volatilidade dos mercados representam alguns dos maiores desafios sentidos pelas organizações, tornando-se imprescindível compreender o modo como os colaboradores evidenciam a sua capacidade para desempenhar comportamentos adaptativos, à luz das características de trabalho (especificamente, complexidade, *feedback* da chefia e dos colegas e *workload*) e da satisfação com o trabalho. Igualmente pertinente foi averiguar o papel do suporte organizacional percebido na relação das características do trabalho com o desempenho adaptativo.

Os dados foram recolhidos através de um inquérito *online*, no qual participaram 125 indivíduos.

Os resultados revelaram-se coerentes com as hipóteses formuladas, constatando-se que o desempenho adaptativo é influenciado positivamente pelas características do trabalho averiguadas. Verificou-se ainda que a satisfação com o trabalho medeia a relação entre o *feedback* da chefia e colegas e o desempenho adaptativo. Finalmente, confirmou-se que o suporte organizacional percebido modera a relação entre o *workload* e o desempenho adaptativo no sentido em que quando a perceção de suporte organizacional é elevada, o *workload* elevado está associado uma menor frequência de desempenho adaptativo dos colaboradores. Já em níveis de suporte organizacional inferiores, o efeito do *workload* sobre o desempenho adaptativo aumenta.

Em termos teóricos e práticos esta investigação pode contribuir para que instituições de ensino e organizações criem estratégias que lhes permitam melhorar o desenvolvimento da satisfação com o trabalho e das características do trabalho essenciais para o desempenho adaptativo.

Palavras-chave: desempenho adaptativo; complexidade; *feedback* da chefia e dos colegas; *workload*; satisfação com o trabalho; suporte organizacional percebido.



## **Abstract**

This study aims to deepen scientific knowledge about adaptive performance and its predictors.

Globalization, technological innovation and market volatility represent some of the biggest challenges faced by organizations, making it essential to understand how employees show their ability to perform adaptive behaviors, in light of work characteristics (specifically, complexity, feedback from management and colleagues and workload) and job satisfaction. Equally important was to investigate the role of perceived organizational support in the relationship between work characteristics and adaptive performance.

The data were collected through an online survey, in which 125 individuals participated.

The results proved to be consistent with the hypotheses formulated, showing that the adaptive performance is positively influenced by the work characteristics investigated. It was also found that job satisfaction mediates the relationship between feedback from management and colleagues and adaptive performance. Finally, it was confirmed that the perceived organizational support moderates the relationship between the workload and adaptive performance in the sense that when the perception of organizational support is high, the high workload is associated with a lower frequency of adaptive performance of employees; At lower organizational support levels, the effect of workload on adaptive performance increases.

In theoretical and practical terms, this research can contribute for educational institutions and organizations to create strategies that allow them to improve the development of job satisfaction and work characteristics essential for adaptive performance.

**Keywords:** adaptive performance; complexity; feedback from management and colleagues; workload; job satisfaction; perceived organizational support.





## Índice

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Revisão de Literatura .....</b>	<b>5</b>
1.1 Desempenho Adaptativo.....	5
1.2 Variáveis associadas ao Desempenho Adaptativo.....	10
1.2.1 Características do trabalho .....	10
1.2.2 O papel mediador da Satisfação com o Trabalho .....	15
1.2.3 O papel moderador do Suporte Organizacional Percebido.....	16
<b>Capítulo 2: Método .....</b>	<b>19</b>
2.1 Procedimento de Recolha de Dados .....	19
2.2 Caracterização da Amostra.....	19
2.3 Operacionalização das Variáveis.....	20
2.3.1 Medidas.....	20
<b>Capítulo 3: Resultados .....</b>	<b>23</b>
3.1 Análise do Efeito da Mediação .....	24
3.2 Análise do Efeito da Moderação.....	25
<b>Capítulo 4: Discussão .....</b>	<b>29</b>
4.1 Discussão Geral .....	29
4.2 Limitações do Estudo e Pesquisas Futuras .....	29
4.3 Implicações Práticas .....	30
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>33</b>

## Índice de Quadros

Quadro 1.1 - Dimensões do Desempenho Adaptativo (Pulakos et al., 2000, p.617).....	7
Quadro 3.1 - Estatísticas Descritivas e Intercorrelações entre as Variáveis em Estudo.... .....	23
Quadro 3.2 - Resultados da análise da mediação através da Satisfação com o Trabalho .....	25
Quadro 3.3 - Regressão Linear Múltipla: resultados da interação entre o <i>workload</i> e o desempenho adaptativo .....	26

## Índice de Figuras

Figura 1.1 - Modelo de análise.....	18
Figura 3.1 - Modelo de análise: Coeficientes significativos da regressão múltipla. ....	26
Figura 3.2 - Representação gráfica do efeito do <i>workload</i> no desempenho adaptativo nos níveis da moderadora suporte organizacional percebido. ....	27

## Introdução

O apogeu da globalização suscitou inúmeras mudanças no mundo dos negócios e, se por um lado este fenómeno criou vastas oportunidades que alimentam a prosperidade e o otimismo empresarial, é certo que, por outro, foi também responsável pelas crescentes e constantes ameaças ao futuro e sucesso das organizações.

Num ambiente corporativo cada vez mais competitivo, sujeito às mais diversas pressões externas, nomeadamente, as constantes inovações tecnológicas e as alterações na natureza do trabalho é fulcral que as organizações detenham as ferramentas necessárias para enfrentar os críticos desafios a que estão sujeitas. A criação de estratégias de recursos humanos que preservam e ajudam a melhorar o desempenho organizacional, num meio tão dinâmico e incerto, surge então como um imperativo à sua permanência nos mercados.

A automação dos processos e as sucessivas mudanças tecnológicas são alguns dos responsáveis pelas transformações na natureza das tarefas (Patrickson, 1987; Thach & Woodman, 1994). Acresce-se também o facto de que as fusões entre empresas, o *rightsizing* e a reconstrução corporativa exigem que os trabalhadores desenvolvam novas formas de desempenhar o seu trabalho, mediante a aprendizagem de novas *skills* que os tornarão mais competitivos em diferentes trabalhos (Kinick & Latack, 1990).

Atualmente, uma das características mais importantes que um trabalhador deverá ter é a enorme capacidade de aceitar a mudança como um processo natural da evolução, sendo flexível e versátil, tolerante e adaptável à incerteza do meio que o envolve, sem nunca colocar em causa a eficácia do seu trabalho e o desempenho da empresa. O conceito de desempenho adaptativo procura traduzir-se num mecanismo crucial para que os colaboradores continuem a ter sucesso nas suas tarefas após a sua alteração, uma vez que segundo Jundt et al., (2014), este processo se desencadeia quando os colaboradores “adotam novos papéis, adquirem novas *skills*, ou modificam comportamentos de trabalho já existentes (*e.g.*, ajustam o seu conhecimento, *skills* ou habilidades)” (Chan, 2000, p.2), cujo propósito é responder às previstas ou atuais mudanças no trabalho e assim corresponder aos objetivos esperados.

Esta abordagem do desempenho adaptativo começou a ser investigada há relativamente pouco tempo, o que de acordo com Jundt et al., (2014), pode ter dificultado não só o entendimento da dinâmica do desempenho dos colaboradores, quando sujeitos a situações de mudança e de carácter ambíguo, como também a ausência desse conhecimento, que impediu que as organizações tivessem acesso a orientações que lhes permitissem lidar de forma mais eficaz com a “obsolescência e deslocamento contínuo das habilidades dos funcionários”,

(LePine, Colquitt & Erez, 2000, p. 564). Porém, são os próprios investigadores que começam a perceber que os modelos de desempenho precisam de incluir “capacidade de resposta aos requisitos do trabalho” (Allworth & Hesketh, 1999, p. 98).

O desempenho adaptativo está descrito em dois domínios diferentes na literatura, designados por Baard et al., (2014) como “domínio geral” e “domínio específico”. Tendo em consideração a perspetiva destes autores, o domínio geral encontra-se relacionado com a investigação da gestão de desempenho ou com questões relativas a diferenças individuais através de classificações globais de sucesso, em situações novas ou como resultado de mudanças. O “domínio específico” procurou estudar o desempenho adaptativo em contextos específicos, tais como ambientes de aprendizagem e *training*, onde segundo Baard et al., (2014), o desempenho adaptativo é medido pelo desempenho de uma tarefa posteriormente ao aumento da dificuldade e do nível de complexidade da mesma (*e.g.*, Lang & Bliese, 2009; LePine et al., 2000). É certo que alguns preditores do desempenho adaptativo podem ser resultado da combinação de pesquisas dentro destes dois domínios, enquanto que outros foram estudados apenas segundo a visão de uma das abordagens contudo, apesar do carácter valioso conferido por distintos paradigmas, Jundt et al., (2014), acreditam que Chan (2000), estava correto quando sugeriu que os *insights* mais profundos acerca do desempenho adaptativo somente poderão emergir quando fizermos descobertas através de vários contextos, objetivos e abordagens de medição.

Algumas das investigações realizadas têm como principal foco o estudo das diferenças individuais como preditores da *Individual Adaptive Performance*, (Ployhart & Bliese, 2006; Pulakos et al., 2006; citados por Charbonnier-Voirin et al., 2010). Por exemplo, “muitos investigadores pesquisaram e analisaram o modo como a capacidade cognitiva prediz o desempenho adaptativo derivada da sua associação a vantagens na resolução de problemas, de aprendizagem e sucesso em vários domínios do desempenho e domínio da vida”, (Gottfredson, 2002; citado por Jundt et al., 2014, p.8).

No presente estudo optou-se pela análise de alguns aspetos do contexto de trabalho especificamente, as características de trabalho (complexidade, *feedback* da chefia e dos colegas e *workload*), enquanto determinantes do desempenho adaptativo demonstrado pelos colaboradores. Pretende-se também estudar o papel mediador da satisfação com o trabalho na relação que se estabelece entre as características do trabalho e do desempenho adaptativo. Outro dos aspetos a estudar é o papel moderador do suporte organizacional percebido existente na empresa para a regulação do efeito da satisfação com o trabalho no desempenho adaptativo do trabalhador.

A presente pesquisa foi desenvolvida numa empresa na área da construção civil.

Relativamente à composição da dissertação, primeiramente faz-se uma breve revisão de literatura, que tem o propósito de nos consciencializar perante a relevância de estudar e aperfeiçoar o nosso conhecimento do conceito de desempenho adaptativo, através do estudo de alguns dos seus preditores, bem como de teorias já desenvolvidas. Saliente-se que os conceitos de complexidade, *feedback* da chefia e dos colegas, *workload*, satisfação com o trabalho e suporte organizacional percebido também são definidos, dando ênfase ao impacto que os mesmos têm no desempenho individual de cada colaborador. No decorrer da secção destinada à revisão de literatura, serão descritas as hipóteses que se pretendem estudar.

Segue-se o capítulo do método, onde estará descrito o procedimento de recolha de dados, a caracterização da amostra e a operacionalização das variáveis.

A terceira parte será composta pela apresentação dos resultados obtidos somando-se, ainda, as análises preliminares e as principais conclusões aferidas após a análise estatística do modelo investigado.

Para terminar, as conclusões serão exploradas e discutidas à luz da literatura existente, sendo que as contribuições e limitações deste estudo, bem como, possíveis sugestões de pesquisa futura serão igualmente retratadas.



## Capítulo 1: Revisão de Literatura

### 1.1 Desempenho Adaptativo

O desempenho laboral define-se como o reflexo do conjunto de ações e contributos efetuados pelos colaboradores da empresa com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais propostos Campbell & Wiernik (2015). Indo ao encontro desta definição, Han e Williams (2008) elaboraram o conceito de desempenho laboral em duas conceções distintas: o desempenho contextual e o desempenho de tarefa. O desempenho contextual refere-se aos comportamentos dos colaboradores que se irão refletir no clima social e na cultura organizacional da empresa, ou seja, diz respeito ao contexto em que o desempenho da tarefa é executado. O desempenho de tarefa está associado à componente técnica exigida para a realização das tarefas e dos procedimentos de trabalho inerentes a cada função.

Face à atual conjuntura dos mercados e à dinâmica organizacional aliada a inúmeras alterações económico-sociais dos últimos anos, o construto de desempenho adaptativo começou a ocupar uma posição de destaque na literatura do comportamento organizacional. Todavia, este conceito de desempenho adaptativo ainda se apresenta em fase de construção e, por isso, é natural que nos deparemos na literatura com diversas definições construídas a partir de diferentes abordagens e perspetivas.

As dinâmicas globais e tecnológicas das organizações do quotidiano são marcadas pela evidência de um clima instável e de mudanças sucessivas Richels et al., (2020), associadas a estados de incerteza (Noe et al., 2014) e competitividade (Yang et al., 2017), o que despertou a atenção dos investigadores para a necessidade de aprofundar os seus conhecimentos acerca das competências relacionadas com o desempenho adaptativo.

O termo de adaptabilidade foi analisado por vários investigadores numa vertente que engloba diversos fenómenos tanto a nível individual, de equipa e organizacional, apesar de serem utilizadas nomenclaturas e definições diferentes (Pulakos et al., 2000). Adicionalmente, Pulakos et al., (2000) referiram que o conceito de adaptação foi analisado relativamente a diferentes variáveis organizacionais (*e.g.*, novas pessoas e equipas, aparecimento de novos ou indefinidos problemas, diferenças culturais, novas tecnologias, condições físicas desafiantes), incluindo assim vários comportamentos como resultado das diferentes exigências de cada tarefa.

Para que se tornasse possível compreender melhor o conceito de desempenho adaptativo, Pulakos et al., (2000) criaram aquilo que viria a ser a Taxonomia do Desempenho Adaptativo

no contexto de trabalho, cujo propósito consistiu na análise das implicações desta taxonomia para perceber, prever e promover o comportamento adaptativo no ambiente de trabalho. Resolver problemas de forma criativa, saber lidar com situações de trabalho imprevisíveis e ambíguas, aprender novas formas de executar o seu trabalho ou aprender novos procedimentos e tecnologias, demonstrar adaptação interpessoal, demonstrar adaptação cultural, demonstrar adaptabilidade a fatores físicos, ter capacidade para lidar com situações de *stress* e, por fim, saber lidar com situações críticas e urgentes são as dimensões que compõem esta taxonomia e que permitem definir os requisitos do Desempenho Adaptativo com maior precisão. Por outras palavras, esta taxonomia (Quadro 1.1) representa uma estrutura devidamente organizada para que se possam identificar, de forma rigorosa, a natureza das mudanças que ocorrem.



Quadro 1.1 - Dimensões do Desempenho Adaptativo (Pulakos et al., 2000, p.617)

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>
<b>Lidar com situações de emergência</b>	Reagir de forma apropriada perante situações de risco ou de emergência, sendo capaz de tomar decisões rápidas sobre as opções para lidar com os perigos ou situações de crise. Manter o controlo emocional e ser objetivo.
<b>Lidar com o stress laboral</b>	Saber gerir o <i>stress</i> e permanecer tranquilo quando confrontado com elevados níveis de carga de trabalho, cronogramas exigentes e não reagir de forma exagerada face a acontecimentos inesperados. Ser resiliente, extremamente profissional e desempenhar um papel de agente estabilizador e de orientação dos outros.
<b>Resolver problemas de forma criativa</b>	Encontrar soluções criativas e inovadoras para resolver os problemas através de estratégias diversificadas. Pensar <i>out of the box</i> .
<b>Lidar com a incerteza e imprevisibilidade</b>	Conseguir ajustar planos, estratégias, objetivos e ações para lidar com situações de mudança inesperadas.
<b>Aprender a desempenhar tarefas, procedimentos e a utilizar tecnologias</b>	Sentir-se entusiasmado por desenvolver novos conhecimentos, habilidades e métodos de executar tarefas. Utilizar tecnologias e novos procedimentos que possibilitem melhor o desempenho no trabalho.
<b>Adaptabilidade Interpessoal</b>	Ser flexível e demonstrar capacidade para ouvir os outros e ter em consideração os pontos de vista e as opiniões dos outros. Aceitar <i>feedback</i> negativo e sugestões de desenvolvimento. Ser capaz de criar relacionamentos eficazes com pessoas de personalidades diversas, com comportamentos diferentes, ressaltando-se a sua capacidade de persuadi-las ou influenciá-las.
<b>Adaptabilidade Cultural</b>	Compreender o clima e a cultura organizacional das empresas, tendo em conta os seus valores, a sua orientação e as suas necessidades. Ajustar comportamentos e atitudes que demonstrem respeito pelos costumes e tradições dos outros, permitindo criar relacionamentos positivos com outros grupos, organizações ou culturas.
<b>Adaptabilidade Física</b>	Demonstra capacidade para se adaptar às diferentes condições físicas e ambientais ( <i>e.g.</i> frio, calor extremo, sujidade). Ajusta o peso e a forma muscular caso seja necessário para realizar as tarefas físicas que o trabalho exige.

O desempenho adaptativo determina-se como o aglomerado de competências imprescindíveis aos colaboradores para que estes estejam aptos para responder de forma eficiente às exigências organizacionais a que são expostos, (Griffin et al., 2007; Shoss et al., 2012). Deste modo, este conceito expressa-se através dos comportamentos realizados perante situações de mudança ou através da sua antecipação e que evidenciam a existência de níveis elevados de eficiência laboral (Marques-Quinteiro et al., 2018).

O desempenho adaptativo pode ainda ser percecionado como a aptidão que cada colaborador tem de desenvolver as suas competências interpessoais com vista a adaptar-se às alterações que ocorrem no contexto de trabalho, e trabalhar de forma eficiente inserido em equipas multidisciplinares (Charbonnier-Voirin e Roussel, 2012).

A noção de desempenho é habitualmente utilizada para indicar os comportamentos que os trabalhadores devem desenvolver para que as organizações possam alcançar os seus objetivos de forma eficiente (Jundt, Shoss & Huang, 2014). Outros autores consideram que o desempenho adaptativo reflete a predisposição ou capacidade dos indivíduos para se renovarem para além da adoção de comportamentos de mudança (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000).

Neste sentido, Jundt et al., (2014) decidiram analisar um conjunto de assuntos comuns presente nas diversas conceptualizações de desempenho adaptativo. De acordo com estes autores, um dos aspetos comuns na maioria das conceções é que o desempenho adaptativo surge quando os colaboradores “adotam novos papéis, adquirem novas *skills*, ou modificam os comportamentos de trabalho já existentes, (ou seja, ajustam o seu conhecimento, *skills* ou habilidades)”, (Chan, 2000, p.2). “A *performance adaptativa* é muitas vezes discutida como um conjunto de comportamentos que visam manter os níveis de desempenho e minimizar o decréscimo como resultado de mudanças” (Jundt et al., 2014, p. 87). Verificou-se que este conceito engloba elementos antecipatórios e elementos reativos, que permitirão aos colaboradores adaptarem o seu desempenho consoante a natureza das mudanças que ocorrem na sua organização. Isto significa que a mudança pode ser prevista e antecipada como resultado da aprendizagem e aplicação de novos comportamentos e estratégias ou então a aprendizagem e aplicabilidade de novas estratégias e comportamentos surgem em resposta a uma mudança imprevisível em que o desempenho associado já pode ter sofrido uma diminuição (Jundt et al., 2014). Por último, “podem ocorrer alterações no trabalho ao nível das tarefas que exigem principalmente adaptação cognitiva (*e.g.*, quando uma tarefa se torna cognitivamente mais complexa), porém as interdependências dentro das organizações significam que os colaboradores também podem necessitar adaptar-se a mudanças interpessoais e organizacionais

mais amplas e que têm implicações no alcance dos seus objetivos de desempenho” (Jundt et al., 2014, p.87).

O desempenho adaptativo foi então definido por Jundt et al., (2014) em concordância com Campbell et al., (1993), como o conjunto de comportamentos que os trabalhadores adotam com o intuito de antecipar ou responder a mudanças consideráveis que ocorrem na natureza das tarefas de trabalho, nos métodos (individual e interpessoal) para a execução das tarefas e nas formas de avaliar a eficácia.

Nesta lógica, Judnt et al., (2014) pretenderam estudar alguns dos preditores do desempenho adaptativo, categorizando-os em fatores proximais e fatores distais. Os fatores distais estão relacionados com as características das pessoas, programas de *training*, ou ambientes de trabalho/tarefa relativamente estáveis com o passar do tempo entre os indivíduos. Os fatores proximais são percebidos como *inputs* mais diretos no desempenho, visto que se relacionam com fatores motivacionais e que são baseados no conhecimento.

O desempenho adaptativo poderá ser descrito com base no domínio geral e domínio específico (Baard et al., 2014). O domínio geral está relacionado com a investigação da gestão do desempenho ou das diferenças individuais, através de classificações globais de sucesso em caso de mudança ou novas situações ao longo de um grande período. Enquanto que o domínio específico estudou o desempenho adaptativo em contextos específicos, sobretudo em ambientes de aprendizagem e *training*.

O interesse em compreender este fenómeno do desempenho adaptativo e a sua influência em contexto de trabalho é uma mais valia para as organizações que têm a ambição de diminuir os impactos negativos associados às constantes mudanças impostas pelas dinâmicas dos mercados e, por conseguinte, que pretendem potencializar o desempenho individual dos seus colaboradores (Stasielowicz, 2019).

Posto isto, é extremamente importante que se comece a tentar absorver e a interiorizar a relevância desta componente adaptativa perante o carácter competitivo que caracteriza os mercados de trabalho atuais, marcados pelo clima de transformação característico do ambiente laboral. Ressalve-se que LePine et al., (2000), defendem que o estudo da adaptabilidade é imprescindível para que se possa conhecer o tipo de variáveis que poderão estar correlacionadas com os indivíduos que atingem níveis de desempenho adaptativo mais elevados.

Assim sendo, o estudo do contexto de trabalho nomeadamente, as características do trabalho como a complexidade, o *feedback* atribuído pela chefia e colegas e a carga de trabalho e a satisfação com o trabalho possibilitarão averiguar a sua relação com este construto do desempenho adaptativo.

## 1.2 Variáveis associadas ao Desempenho Adaptativo

### 1.2.1 Características do trabalho

O *design* do trabalho ou características do trabalho revelam-se uma temática de grande importância para as organizações do quotidiano sujeitas à constante volatilidade do meio empresarial, uma vez que se revelaram cruciais não só no alcance dos *outcomes* a nível individual como também a nível grupal e organizacional (Morgeson & Humphrey, 2006).

Pertinente será dizer que um clima de mudança, quando bem administrado, poderá demonstrar impactos positivos que se refletem no grau de compromisso e de lealdade dos trabalhadores para com a organização, proporcionando-se uma maior satisfação e motivação dos colaboradores, derivada da perceção de que a organização teve em consideração as suas necessidades (Chen, & Chen, 2008; Hackman, Oldham, Janson, & Purdy, 1975).

Hackman e Oldham (1975), desenvolveram um modelo teórico que entende as características do trabalho como elementos preditores da motivação intrínseca, da satisfação e da produtividade, fazendo sobressair também a importância do compromisso afetivo estabelecido com a organização.

Este modelo rege-se segundo três parâmetros, sendo eles as características do posto de trabalho, os críticos três estados psicológicos e, por fim, os seus *outcomes*. Hackman e Oldham (1975), destacam cinco dimensões que compõem o modelo, ou seja, cinco características do trabalho:

*Identidade da tarefa*: possibilidade de realizar um ciclo completo de trabalho, isto é, executar a tarefa do princípio até ao fim e conseguir obter resultados palpáveis dessa ação;

*Significado da tarefa*: caracteriza-se por ser o reflexo do impacto que o trabalho desempenhado pode ter na vida das pessoas, quer no ambiente organizacional como social;

*Diversidade de competências*: variedade de *skills* e competências exigidas para que o trabalho possa ser executado;

*Autonomia*: refere-se ao grau de independência que o trabalhador tem para realizar o seu trabalho;

*Feedback extrínseco e intrínseco*: reflete o nível de informação obtido pelo colaborador, tanto direta como indiretamente, aquando da execução do seu trabalho.

Os estados psicológicos designam-se por relevância percecionada, responsabilidade e conhecimento dos resultados de trabalho (Hackman e Oldham, 1975). Segundo estes autores,

a relevância percebida corresponde à potencialidade que o posto de trabalho tem para ser significativo para o trabalhador, no sentido em que estará enquadrado no seu espectro de valores, nas suas expectativas e necessidades. Este estado psicológico é determinado pelas seguintes dimensões: diversidade de competências, significado da tarefa e identidade da tarefa. O segundo estado de espírito corresponde ao sentido de responsabilidade que o trabalhador desenvolve perante os resultados que se obtêm do seu trabalho, traduzindo-se no seu elevado grau de autonomia. Quanto ao conhecimento dos resultados de trabalho, Hackamn e Oldham (1975) fazem referência ao nível de eficácia percebido proveniente da concretização do trabalho.

Em termos teóricos, este modelo das características do trabalho prevê que existe um maior nível de empenho, uma maior satisfação e motivação do colaborador quando o posto de trabalho é desenhado assente nas cinco características do modelo (Caetano, 2001). O nível de satisfação com o trabalho, o desenvolvimento pessoal e motivação intrínseca do colaborador, a qualidade do trabalho e o decréscimo do *turnover* e absentismo correspondem aos *outcomes* identificados por Hackamn e Oldham (1975), como resultado da combinação das características do trabalho com os estados psicológicos supramencionados.

Anos mais tarde, Hackamn e Oldham (1980) criaram aquele que viria a ser o instrumento mais utilizado para medir o *design* do trabalho, o *Job Diagnostic Survey (JDS)* cujo foco recai sobre um reduzido grupo de características motivacionais do trabalho. Todavia, este instrumento apresenta algumas limitações no que diz respeito às suas potencialidades psicométricas. Por exemplo, Taber e Taylor (1990, p.475) citados por Morgeson & Humphrey (2006) concluíram que “uma dificuldade com as escalas *JDS* é sua baixa consistência interna”. Champion & Thayer (1985) citados por Champion (1988) propuseram o *Multimethod Job Design Questionnaire (MJDQ)*, um projeto que ambicionava mitigar alguma das fraquezas demonstradas pelo *JDS*. Porém, apesar deste incluir uma vasta variedade de características do trabalho, os problemas e as lacunas na medição do construto continuavam a estar presentes (Edwards, Scully & Brtek, 1999, 2000).

Neste sentido e tendo em consideração a insuficiente pesquisa na área do desenho do trabalho, Parker et al., (2001) afirmaram que as novas formas de trabalho e emprego implicam a necessidade de abranger um maior leque de características do trabalho a fim de criar uma medida de *design* do trabalho mais abrangente e integrativa. Deste modo, Morgeson e Humphrey (2006) desenvolveram o *Work Design Questionnaire (WDQ)* com o objetivo de direcionar as suas atenções para o desenho do trabalho e de criar um instrumento mais fidedigno a partir das pesquisas existentes.

Este Questionário da Conceção do Trabalho agrupa as características do trabalho em quatro categorias distintas: características da tarefa, características de conhecimento, características sociais, contexto do trabalho e *outcomes and correlates*.

Um dos objetivos do presente estudo prende-se com a importância explorar características do trabalho tais como a complexidade, *feedback* da chefia e colegas, *workload* enquanto variáveis que predizem o desempenho adaptativo dos trabalhadores.

## **Complexidade**

A complexidade do trabalho reflete-se no grau em que as tarefas de trabalho são consideradas complexas e difíceis de realizar (Morgeson & Humphrey, 2006). Sendo que Edwards et al. (2000) descobriram que esta questão da complexidade deve ser encarada como um fator distintivo, na medida em que o trabalho que envolve tarefas com maior complexidade exige o recurso a várias *skills* em simultâneo. Isto poderá revelar-se também uma tarefa muito mais desafiante e exigente em termos mentais e cognitivos, que muito provavelmente desencadeará resultados muito positivos ao nível da motivação intrínseca dos colaboradores.

Habitualmente, os trabalhadores que desempenham trabalhos com um maior grau de complexidade têm tendência a realizar um maior esforço físico, psicológico e até emocional aquando da execução das tarefas intrínsecas à sua função. Nesta ótica, Karasek (1979) desenvolveu a teoria *Job-demand-control* que indica que, quando se compara um trabalho simples, que apenas necessita de um nível mínimo de conhecimentos e habilidades, com um trabalhador que executa um trabalho que exige um elevado nível de *expertise*, ou seja, elevados conhecimentos e habilidades devido ao grau de dificuldade e complexidade das tarefas, verifica-se a ocorrência de maiores picos de tensão e incerteza.

O grande desafio que se enfrenta num mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (Mundo VUCA) reside na premência de se desenvolver uma postura organizacional marcada pela flexibilidade, o que facilita a rápida adaptação às sucessivas transformações neste universo corporativo do quotidiano (Sattar, 2016). Segundo este autor, esta flexibilidade e capacidade de adaptação representará uma mais-valia para os trabalhadores das empresas que terão a oportunidade de expandir os seus conhecimentos e aprimorar as suas habilidades, de forma a alcançar os melhores resultados nos trabalhos que executam e, por conseguinte, satisfazer as exigências do mercado.

Seguindo esta lógica, o que se pretende neste estudo é averiguar o impacto que a complexidade do trabalho desenvolve na capacidade que os trabalhadores têm de adotar uma

postura de maior adaptabilidade, conforme as exigências do ambiente de trabalho que os envolve. E, por isso, chegou-se à formulação da hipótese:

*Hipótese 1a:* Quanto mais elevado for o nível de complexidade do trabalho, maior se revelará o grau de desempenho adaptativo desenvolvido pelos trabalhadores.

### **Feedback da Chefia e Colegas**

O conceito de *feedback* relaciona-se com a “informação disponível no contexto de trabalho dos indivíduos, que indica o grau em que eles estão a atingir os objetivos” (Ashford & Cummings, 1983, p. 372) e, por isso, é considerado por Cunha & Marques (1990) como um instrumento de recolha de informação de grande utilidade para o próprio trabalhador e para as organizações. Deste modo, o *feedback* poderá ser percebido como um importante fator para a monitorização do equilíbrio e adaptação aos ambientes de trabalho cada vez mais dinâmicos e repletos de informação.

O *feedback* é definido por Jawahar (2006) como um processo fundamental no contexto organizacional pois tem repercussões nas atitudes, comportamentos e no desempenho. Acrescente-se que London e Smither (2000) defendem que os indivíduos necessitam de receber *feedback* para que possam avaliar o trabalho que estão a executar com o intuito de estimular a procura independente e autónoma das suas próprias aspirações.

O estudo de Jawahar (2006) concluiu que o nível de satisfação perante o *feedback* da avaliação de desempenho atribuído num determinado tempo irá influenciar o esforço consecutivo. A título de exemplo, a investigação realizada por Lam, Yik e Schaubroeck (2002) enfatizou a tenacidade deste efeito sobre a atitude do colaborador no seu ambiente de trabalho, isto é, os colaboradores que conquistaram níveis de desempenho mais elevados após a atribuição de *feedback* favorável, ostentam melhorias nas suas atitudes no trabalho, que persistem ao longo de seis meses. Em contrapartida, em pessoas com uma ligação afetiva fraca ou com níveis de desempenho baixo, estes efeitos não se verificam e, por esta razão, não existe uma mudança significativa das suas atitudes em contexto de trabalho. Desta forma, e conforme suprarreferido o *feedback* poderá ser reconhecido como um importante mecanismo que pode incrementar a motivação e promove a mudança e o desenvolvimento.

O *feedback* atribuído por outras pessoas reflete o grau em que essas mesmas pessoas na organização fornecem informações sobre o desempenho (Morgeson & Humphrey, 2006). Embora Hackman e Oldham (1975) tenham direcionado a sua atenção para o *feedback* do trabalho em si, as teorias anteriores sugeriam que o *feedback* também poderia ser proveniente

de outras pessoas (Hackman & Lawler, 1971), dado o lugar de trabalho dentro da estrutura organizacional. Em particular, colegas de trabalho e supervisores são duas fontes potencialmente importantes de *feedback*.

Pretende-se estudar o *feedback* da chefia e colegas como um preditor do desempenho adaptativo demonstrado pelos colaboradores, colocando-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 1b:* Quanto maior for a percepção de *feedback* atribuído pela chefia e colegas, maior será o nível de desempenho adaptativo demonstrado pelos trabalhadores.

### ***Workload***

Atualmente, os mercados estão cada vez mais competitivos e, por isso, muitas vezes uma das estratégias utilizadas pelas organizações com o propósito de alcançar vantagem competitiva face aos seus concorrentes é efetuar alterações na carga de trabalho. Contudo, a carga de trabalho tem vindo a ser percebida como uma forte ameaça para as organizações que ambicionam aumentar o seu desempenho.

O conceito de *workload* é definido como um termo abrangente que reflete a quantidade ou a dificuldade de trabalho de um colaborador (Bowling & Kirkendall, 2012). Esta definição implica que a carga de trabalho seja descrita como um construto multifacetado, uma vez que inclui dimensões qualitativas e quantitativas (Cooper et al., 2001; Parasuraman & Purohit, 2000), sub dimensões físicas e mentais (Dwyer & Ganster, 1991; Janssen, Bakker, & de Jonge, 2001), e pode ser avaliado como sendo uma percepção subjetiva ou uma característica objetiva do trabalho (Ganster, Fox, & Dwyer, 2001; Spector & Jex, 1998). A carga de trabalho quantitativa refere-se à quantidade de trabalho exigida numa determinada tarefa, enquanto que a carga de trabalho qualitativa se refere à complexidade das tarefas necessárias para uma determinada carga de trabalho quantitativa (Shaw & Weekley, 1985).

Seguindo esta linha de pensamento, um dos objetivos desta investigação é estudar a influência da carga de trabalho na adaptação do desempenho no sentido em que, trabalhadores com níveis de *workload* mais elevados, apresentam uma maior predisposição para ter mais comportamentos adaptativos com o propósito de não comprometer o alcance dos objetivos propostos.

Neste estudo, pretende-se analisar a carga de trabalho quantitativa de acordo com a seguinte hipótese:

*Hipótese 1c:* Quanto maior for a carga de trabalho sentida pelos colaboradores, maior será o seu desempenho adaptativo.



### 1.2.2 O papel mediador da Satisfação com o Trabalho

A satisfação com o trabalho é uma temática de relevo tanto para a motivação dos colaboradores, como para a produtividade individual e organizacional e que, por sua vez, terá influência nos níveis de desempenho.

A satisfação no trabalho é definida como qualquer combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que levam uma pessoa a dizer honestamente se está satisfeita ou não com o seu trabalho (Hoppock, 1935). Mais tarde, Davis et al., (1985) definiram a satisfação com o trabalho como resultado de uma combinação de sentimentos positivos e negativos que os trabalhadores têm em relação ao trabalho. Por outras palavras, de certo modo a satisfação no trabalho revela o grau de concordância entre as expectativas do trabalhador e as recompensas ou reconhecimentos percebidos e atribuídos pela organização.

Pesquisas anteriores revelaram que os trabalhadores, quando satisfeitos no seu trabalho, acabam por desenvolver uma maior probabilidade de criar um padrão de desempenho mais elevado (Judge, Thoresen, Bono e Patton, 2001), refletindo-se num impacto positivo quanto à sua permanência na organização (Tett e Meyer, 1993). Outro aspeto relevante desta temática está relacionado com o facto dos indivíduos poderem ter atitudes positivas ou negativas acerca de diversos aspetos do seu trabalho, nomeadamente, o tipo de trabalho realizado, os seus colegas de trabalho, supervisores ou subordinados e até mesmo acerca das suas remunerações (George et al., 2008).

Em suma, a satisfação com o trabalho representa uma forte componente organizacional uma vez que possibilita identificar e solucionar inúmeros problemas que poderão colocar em causa o sucesso das empresas, contribuindo assim para a diminuição do *turnover*, o aumento do compromisso para com a organização, maior desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, maior produtividade e maior lucro.

A satisfação com o trabalho é determinada como sendo o grau em que os trabalhadores possuem uma orientação afetiva positiva em relação ao emprego desempenhado na organização (Ko, Price e Mueller, 1997). Roznowski e Hulin (1992, p. 26) citados por Lambert, Lynne Hogan, & Barton (2001) alegam que as medidas gerais de satisfação no trabalho correspondem aos "dados mais informativos que um gestor ou investigador pode ter para prever o comportamento dos funcionários". Pertinente será dizer que se teorizou que elevados níveis de insatisfação no trabalho levam à retirada dos colaboradores das organizações, especialmente no que toca à rotatividade voluntária (Lambert et al., 2001).

Tendo em consideração a revisão de literatura estudada, depreende-se que a satisfação com o trabalho será uma variável preditora do desempenho adaptativo demonstrado pelos colaboradores, pelo que se pretende testar esta hipótese:

*Hipótese 2:* Quanto maior for o nível de satisfação com o trabalho, maior será o desempenho adaptativo dos colaboradores.

Pretendemos agora saber se esta variável terá um papel mediador na relação entre as características de trabalho e o desempenho adaptativo, formulando-se as seguintes hipóteses:

*Hipótese 3a:* A relação entre a complexidade do trabalho e o desempenho adaptativo é mediada pela satisfação com o trabalho.

*Hipótese 3b:* A relação entre o *feedback* da chefia e dos colegas e o desempenho adaptativo é mediada pela satisfação com o trabalho.

*Hipótese 3c:* A relação entre o *workload* e o desempenho adaptativo é mediada pela satisfação com o trabalho.

### **1.2.3 O papel moderador do Suporte Organizacional Percebido**

Muitas organizações realizam um forte investimento na valorização dos seus recursos humanos e na promoção do seu bem-estar, mediante ações que lhes possibilitam proporcionar melhores condições de trabalho, apostando também no desenvolvimento de estratégias que lhes permitam criar um ambiente de trabalho mais agradável e prazeroso para os seus colaboradores.

O suporte organizacional percebido resulta da perceção que o colaborador tem de que a organização para a qual trabalha, valoriza a sua contribuição e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Hutchison, & Sowa, 1986).

Para compreender melhor esta temática, a teoria do suporte organizacional (Eisenberger, Hutchison, & Sowa, 1986; Shore & Shore, 1995) permite explicitar o comprometimento emocional dos trabalhadores para com a sua organização. Esta abordagem presume que os colaboradores geram crenças sobre o quanto a organização poderá valorizar as suas contribuições e o quanto se preocupa com seu bem-estar, com o propósito de atender às suas necessidades socio-emocionais, o que permite avaliar a predisposição da organização para recompensar os seus crescentes esforços.

De acordo com a teoria do suporte organizacional, por exemplo, aquando de uma mudança organizacional, é expectável que os colaboradores desenvolvam impressões globais na medida em que a sua organização fornecerá os recursos adequados valorizá-los-á, incluindo a

probabilidade da organização recompensar o seu desempenho (Eisenberger et al. 1986; Rhoades e Eisenberger 2002). Ainda segundo esta teoria, acredita-se que o suporte organizacional percebido é consolidado através de experiências de trabalho favoráveis nas quais os trabalhadores acreditam refletir-se decisões voluntárias e intencionais tomadas pela organização (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997; Shore & Shore, 1995).

Quando os trabalhadores percebem que as organizações compreendem as suas necessidades socio-emocionais e se sentem fortemente apoiados, é muito provável que sejam reportadas atitudes e comportamentos mais positivos, incluindo maior nível de satisfação no trabalho. De acordo com a teoria da troca social de Blau (1964), os colaboradores também farão todos os esforços para executar um bom trabalho com o intuito de retribuir todo o apoio e suporte percebido. Caso contrário, se os trabalhadores não sentirem que a organização para a qual trabalham os apoia, poderão desenvolver atitudes mais negativas face ao trabalho e, conseqüentemente, diminuir os seus esforços, contribuindo para níveis de desempenho inferiores. Por exemplo, recompensas generosas, procedimentos justos na tomada de decisões que afetam os trabalhadores e o tratamento benevolente por parte dos líderes e supervisores são ações discricionárias que provavelmente irão aumentar o suporte organizacional percebido.

Estudos anteriores como a meta-análise realizada por Rhoades e Eisenberger (2002) revelaram uma forte e positiva relação entre suporte organizacional percebido e satisfação no trabalho e uma relação positiva entre suporte organizacional percebido e desempenho no trabalho. De acordo com os dados supramencionados, no decurso desta investigação pretende-se conhecer as implicações do suporte organizacional percebido enquanto moderador da relação entre as características de trabalho e o desempenho adaptativo. Por estas razões, conceptualizaram-se as hipóteses abaixo enunciadas:

*Hipótese 4a:* A relação entre a complexidade do trabalho e o desempenho adaptativo é moderada pelo suporte organizacional percebido, no sentido em que, quanto mais elevada for a percepção de suporte organizacional percebido, maior será o efeito da complexidade do trabalho no desempenho adaptativo.

*Hipótese 4b:* A relação entre o *feedback* da chefia e colegas e o desempenho adaptativo é moderada pelo suporte organizacional percebido, no sentido em que, quanto mais elevada for a percepção de suporte organizacional percebido, maior será o efeito do *feedback* da chefia e dos colegas no desempenho adaptativo.

*Hipótese 4c:* A relação entre o *workload* e o desempenho adaptativo é moderada pelo suporte organizacional percebido, no sentido em que, quanto mais elevada for a percepção de suporte organizacional percebido, maior será o efeito do *workload* no desempenho adaptativo.

A representação do modelo estudado ao longo desta investigação encontra-se representado na figura 1.1.

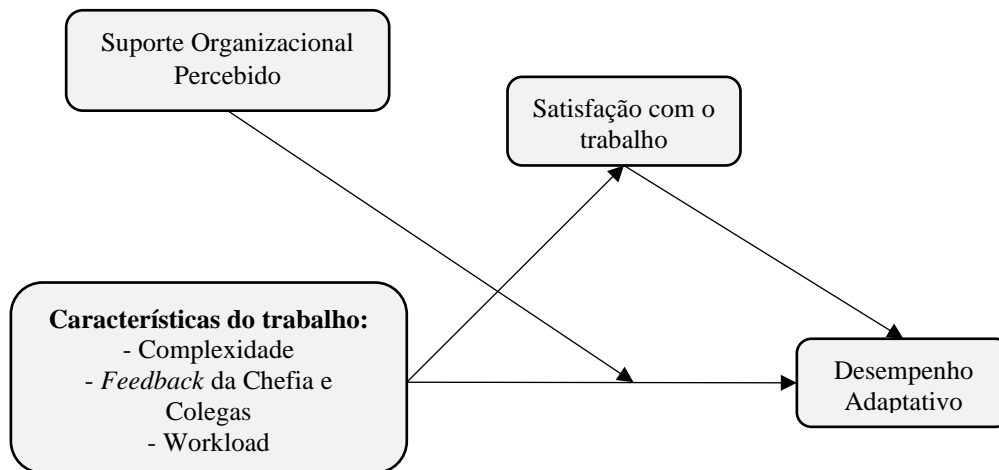


Figura 1.1 - Modelo de análise.

## Capítulo 2: Método

### 2.1 Procedimento de Recolha de Dados

Na presente investigação optou-se por seguir uma abordagem metodológica quantitativa. Procedeu-se à conceção e aplicação de um inquérito em formato *online*, através da plataforma *Qualtrics Survey Software* devido às vantagens associadas ao preenchimento num grupo empresarial desta dimensão e à preservação do carácter de anónimo.

No que diz respeito à estrutura do inquérito, o mesmo é composto por uma parte introdutória que tem como objetivo contextualizar os participantes perante o estudo que se pretende realizar, assim como por um consentimento informado que esclarece a inexistência de riscos associados à sua realização. É importante mencionar que o carácter anónimo e voluntário da investigação também foi assegurado, visto que os dados recolhidos viriam a ser tratados de forma estritamente confidencial e utilizados apenas para fins meramente académicos. Seguidamente, foram colocadas questões sociodemográficas, relativas ao sexo, idade e nível de habilitações literárias. Posteriormente, apresentaram-se as escalas construídas para se proceder à avaliação das variáveis em estudo.

Após ser realizado um pré-teste, de forma a confirmar a clareza dos itens, o tempo médio de resposta e o correto funcionamento do inquérito *online*, sucedeu-se a divulgação do mesmo através do *e-mail*.

### 2.2 Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo foi recolhida numa empresa portuguesa, cujo *core business* se destina à indústria da construção civil, sem nunca descurar o propósito de criar e ajudar a cultura não só através dos seus projetos como também através das suas iniciativas de responsabilidade social.

A amostra final deste estudo é composta por 125 colaboradores, sendo que 56% dos respondentes é do sexo masculino. No que concerne à idade dos inquiridos, verificou-se que variou entre os 22 e os 59 anos, refletindo-se numa média de 34.7 anos de idade (DP=7.3 anos). Em termos de habilitações literárias, constatou-se que a maioria dos participantes possui o grau de licenciado (39,2%), seguindo-se uma percentagem de 36% referente aos indivíduos com Mestrado/Pós-Graduação.

Quanto à antiguidade na empresa, verificou-se que 12% dos indivíduos estão na empresa há menos de um ano, enquanto que a maioria dos colaboradores que participaram no questionário estão a desempenhar as suas funções entre um a cinco anos (42.4%) neste grupo empresarial. Finalmente, no que se refere ao vínculo laboral dos participantes, 68,8% têm contrato, sendo que 82.4% não desempenha funções de chefia.

## 2.3 Operacionalização das Variáveis

A recolha dos dados foi possível através da utilização de um instrumento constituído por escalas previamente validadas, cujo objetivo é medir as variáveis em estudo. As características do trabalho como a complexidade, o *feedback* da chefia e colegas e o *workload* são consideradas variáveis preditoras do desempenho adaptativo. Enquanto que a satisfação com o trabalho se apresenta como variável mediadora deste modelo e o suporte organizacional percebido desempenha o papel de variável moderadora desta relação. Para que fosse possível operacionalizar estas variáveis, utilizou-se uma escala tipo *Likert* constituída por cinco pontos que variou entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente), à exceção da variável *Workload* que foi medida através de uma escala do tipo *Likert* também de cinco pontos, porém variou entre 1 (Nunca/Quase Nunca) e 5 (Sempre/Quase Sempre).

### 2.3.1 Medidas

*Complexidade.* A perceção da complexidade do trabalho foi avaliada pelos itens “O meu trabalho requer tarefas relativamente simples.”, “O meu trabalho requer que eu faça apenas uma tarefa de cada vez.” e “As tarefas no meu trabalho são simples e descomplicadas.” do *Work Design Questionnaire* de Morgeson e Humphrey (2006), e pelo item “O meu trabalho é muito complexo” adaptado da *Job Complexity Scale*, Shaw e Gupta (2004). Os itens foram posteriormente recodificados de modo a que a valores mais altos corresponda complexidade mais elevada. A escala apresentou um coeficiente de consistência interna de 0,80.

*Feedback da Chefia e dos Colegas* - No que concerne ao estudo desta variável, foram adaptados três itens do *Work Design Questionnaire* de Morgeson e Humphrey (2006): “A minha chefia quase nunca me diz o que acha sobre a forma como desempenho o meu trabalho”, “É frequente a minha chefia comentar comigo o que pensa sobre os resultados

do meu trabalho.” e “Outras pessoas na empresa dão-me informações sobre a eficácia do meu desempenho no trabalho.” A análise desta escala revelou uma consistência interna de 0,87.

*Workload* - Tendo em consideração cinco itens do *Quantitative Workload Inventory (QWI)* de Spector e Jex (1997), pediu-se que cada participante identificasse: “Com que frequência a sua função requer que trabalhe rápido?”, “Com que frequência o seu trabalho requer que trabalhe arduamente?”, “Com que frequência o seu trabalho o(a) deixa com muito pouco tempo para ter as coisas feitas?”, “Com que frequência há muitas coisas para serem feitas?” e “Com que frequência tem de fazer mais coisas do que aquelas que consegue fazer bem?”

Estes itens apresentam uma consistência interna (*alfa de cronbach*) de 0.84.

*Satisfação com o Trabalho* - Com o propósito de averiguar a satisfação com o trabalho, foram adaptados os seguintes itens de de Spector (1985): e “Diria que estou satisfeito(a) com o trabalho que realizo.”, “O meu desempenho e sucessos são reconhecidos pela minha chefia.”, “Sinto que as tarefas que me pedem para desempenhar no meu trabalho são relevantes.”. Foi ainda adaptado um item de Wanous & Hudy (1997), “Considerando todos os aspetos do meu trabalho nesta empresa, eu estou muito satisfeito(a).” Estes itens apresentam uma consistência interna elevada de 0.82.

*PSO – Suporte Organizacional Percebido* - Utilizaram-se quatro dos oito itens do *Survey of Perceived Organizational Support* (Eisenberg et al., 1997), com o propósito de que os participantes indicassem a sua perceção de suporte organizacional através dos itens: “A empresa demonstra ter pouca preocupação sobre mim. (*reverse scored*)”, “A minha empresa preocupa-se de facto com o meu bem-estar.”, “A empresa tem em forte consideração os meus objetivos e valores.” e “A empresa tem em conta as minhas opiniões.” A análise desta escala revelou uma consistência interna de 0.81.

*Desempenho Adaptativo* - Adaptaram-se seis itens da *Individual Adaptive Performance Scale* (Griffin, 2007): “Tenho lidado bem com mudanças na forma como devo realizar as minhas tarefas principais.”, “Tenho aprendido novas competências que me ajudam a adaptar a mudanças nas tarefas principais.”, “Tenho desenvolvido novas maneiras de realizar as tarefas principais da minha função.”, “Tenho feito alterações na forma como

as tarefas principais da minha função são realizadas.”, “Adapto-me bem a mudanças nas tarefas principais.” e “Tenho criado ideias para melhorar a maneira como as tarefas principais são executadas.” Esta escala revelou ter uma consistência interna de 0.80.

*Variáveis de Controlo* - No presente estudo foram incluídas como variáveis controlo o sexo, a idade e o nível de escolaridade. A variável sexo foi medida como uma variável binária (1 = masculino; 2 = feminino). Foram utilizadas cinco categorias para operacionalizar o nível de escolaridade, sendo que 1 (Ensino Básico) a 5 (Mestrado/Pós-Graduação). A idade foi medida através de uma resposta *dropdown*, sendo que variava entre os 18 anos e os 70 anos.



### Capítulo 3: Resultados

Após se proceder à recolha de dados obtidos através do questionário aplicado, as respostas foram analisadas através do recurso ao *software* estatístico *IBM SPSS Statistics* e à *MACRO PROCESS*.

Em primeira instância, realizaram-se as análises preliminares com o propósito de verificar se os itens respeitavam os pressupostos de normalidade, através da análise das medidas de assimetria (*Skweness*) e curtosis (*kurtosis*). Por conseguinte, apurou-se que a mediana não apresenta valores próximos aos extremos e que nenhum dos itens obteve valores de assimetria absolutos acima de |3|, sendo que o valor do índice de achatamento também não são acima de |7|, o que não refletiu um desvio grosseiro à distribuição normal (*e.g.*, Kline, 2011).

No Quadro 3.1 encontram-se apresentados os valores correspondentes às médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis em estudo.

Relativamente às variáveis de controlo (*e.g.* Sexo, Idade e Habilitações Literárias), constatou-se a inexistência de relações estaticamente significativas com a variável dependente em estudo, o que levou à sua exclusão nas análises subsequentes.

Quadro 3.1 - Estatísticas Descritivas e Intercorrelações entre as Variáveis em Estudo

	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Complexidade	3.66	0.65	-					
2. <i>Feedback</i> da chefia e dos colegas	3.11	0.86	.15	-				
3. <i>Workload</i>	3.69	0.65	.37**	.07	-			
4. Satisfação com o Trabalho	3.78	0.61	.18*	.54**	.23**	-		
5. Pso – Suporte Organizacional Percebido	2,96	0.57	-.14	.02	.05	.17	-	
6. Desempenho Adaptativo	3.99	0.39	.24**	.24**	.33**	.47**	.17	-

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$ ;

As primeiras hipóteses em estudo têm o propósito de averiguar a relação entre as características de trabalho (H1a, H1b e H1c) e o desempenho adaptativo dos colaboradores.

A *Hipótese 1a* prevê que quanto mais elevado for o nível de complexidade do trabalho, maior será o desempenho adaptativo dos trabalhadores. Os resultados obtidos revelaram que o

coeficiente de correlação entre o nível de complexidade do trabalho e o desempenho adaptativo desenvolvido pelos trabalhadores é estatisticamente significativo e positivo, ( $r = .24, p = .008$ ). Como o coeficiente de correlação é positivo, tal significa que, à medida que aumenta o nível de complexidade do trabalho, aumenta também o desempenho adaptativo desenvolvido pelos trabalhadores e, por isso, suporta a hipótese enunciada.

Quanto à *Hipótese 1b*, o coeficiente de correlação entre a percepção de *feedback* atribuído pela chefia e pelos colegas e o desempenho adaptativo demonstrado pelos trabalhadores é estatisticamente significativo e positivo, ( $r = .24, p = .007$ ). Isto significa que quanto maior for o *feedback* recebido por parte da chefia e dos colegas, mais elevada é a capacidade de adaptabilidade dos trabalhadores, o que suporta a hipótese formulada.

Por sua vez, o coeficiente de correlação entre a carga de trabalho sentida pelos colaboradores e o desempenho adaptativo desenvolvido pelos trabalhadores (H1c) permitiu verificar que existe uma relação proporcional entre estas duas variáveis ( $r = .33, p = .000$ ). Desta forma, à medida que aumenta a carga de trabalho sentida pelos colaboradores, estes têm também tendência a aumentar o seu desempenho adaptativo, pelo que a hipótese foi suportada.

As análises efetuadas evidenciaram a existência de uma correlação positiva e significativa entre o desempenho adaptativo e a satisfação com o trabalho ( $r = .47, p = .000$ ), o que possibilita suportar a *Hipótese 2*. Assim, quanto maior for o nível de satisfação com o trabalho, maior é também o desempenho adaptativo evidenciado pelos colaboradores.

### 3.1 Análise do Efeito da Mediação

Com a finalidade de testar as hipóteses de que a satisfação com o trabalho medeia a relação entre as características de trabalho (complexidade, *feedback* da chefia e colegas e *workload*) e o desempenho adaptativo, e depois de se constatar que estavam cumpridos os pressupostos de regressão múltipla, nomeadamente relativos à multicolinearidade, recorreu-se ao modelo de mediação com *bootstrap* dos efeitos indiretos apresentado por Preacher e Hayes (2008), através da utilização da Macro do *PROCESS* que replica as estimativas para 5.000 amostras geradas em *Bootstrap*.

Ao proceder à análise deste modelo, constatou-se que não existe um efeito indireto estatisticamente significativo da complexidade do trabalho no desempenho adaptativo dos trabalhadores através da satisfação com o trabalho, pelo que a hipótese (H3a) não foi suportada.

Quanto à relação entre o *feedback* atribuído pela chefia e pelos colegas e o desempenho adaptativo que se sugere ser mediada pela satisfação com o trabalho (H3b), aferiu-se que os resultados permitiram suportar a hipótese formulada, uma vez que o efeito indireto calculado é estatisticamente significativo, aliado ao facto de que 0(zero) não está incluído no seu intervalo de confiança de 95% (.01, .20).

No que diz respeito à satisfação com o trabalho enquanto mediadora da relação entre a *workload* e o desempenho adaptativo (H3c), os resultados aferidos não suportam esta hipótese pois o efeito indireto calculado (.03) situa-se no seu intervalo de confiança de 95% (-.02, .09). O modelo testado explica 43.62% da variância do desempenho adaptativo demonstrado pelos trabalhadores [ $F(6, 118) = 15.21$   $p < .001$ ], e é significativo.

Em suma, os resultados revelaram somente um efeito de mediação pela satisfação com o trabalho da relação entre o *feedback* atribuído da chefia e dos colegas e o desempenho adaptativo (Quadro 3.2).

Quadro 3.2 - Resultados da análise da mediação através da Satisfação com o Trabalho

	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
Complexidade	0.01	.03	-.05	.06
<i>Feedback</i> da Chefia e dos Colegas	.11	.05	.01	.20
<i>Workload</i>	.03	.03	-.02	.09

### 3.2 Análise do Efeito da Moderação

Outro dos objetivos deste estudo consiste em averiguar o papel moderador do suporte organizacional percebido na relação entre as características do trabalho e o desempenho adaptativo dos trabalhadores (H4a, H4b e H4c). Os resultados apenas se revelaram significativos para a hipótese 4c, relativa à interação entre o suporte organizacional percebido e o *workload*.

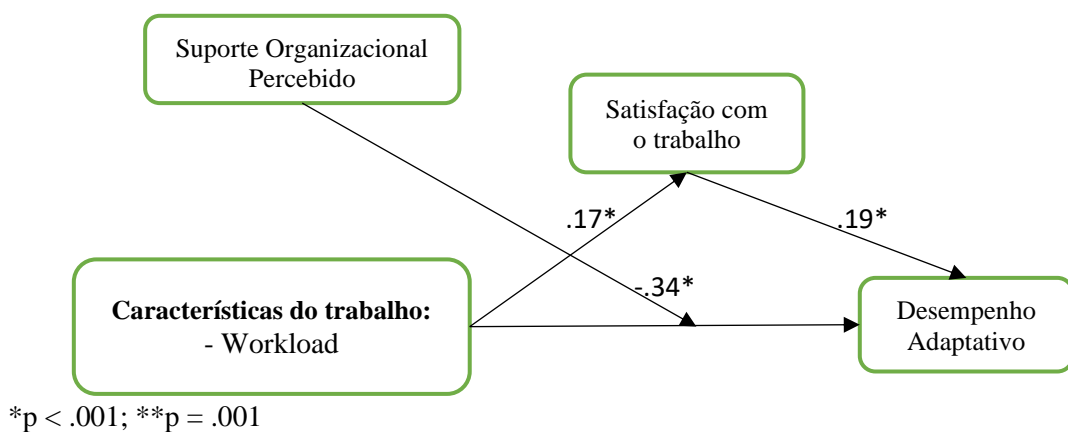


Figura 3.1 - Modelo de análise: Coeficientes significativos da regressão múltipla.

O efeito da interação do *workload* com o suporte organizacional percebido no desempenho adaptativo é estatisticamente significativo ( $B = -.34$ ,  $t = -5.63$ ,  $p = .000$ ), porém no sentido inverso à hipótese formulada (H4c), que pressupunha que o efeito do *workload* no desempenho adaptativo seria tanto maior, quanto maior fosse o suporte organizacional percebido (Quadro 3.3). Sendo este resultado inesperado, procedeu-se à análise dos declives para especificar esta interação.

Quadro 3.3 - Regressão Linear Múltipla: resultados da interação entre o *workload* e o desempenho adaptativo

Variáveis	Desempenho Adaptativo			
	Coeff.	SE	t	p
Constante	2.66	.27	9.93	.000
<i>Workload</i> [C]	.05	.05	.85	.397
Suporte Organizacional Percebido [E]	.08	.06	1.38	.172
[C*E] (efeito de interação)	-.34	.06	-5.63	.000
$R^2 = 0.4362$				
$F(6, 118) = 15.21$				

De acordo com a perspectiva de Cohen e Cohen (1983) e Aiken e West (1991), foram explorados os declives simples para os inquiridos com níveis mais elevados de suporte organizacional percebido (um desvio padrão acima da média) e para os inquiridos que apresentassem níveis de suporte organizacional percebido mais baixos (um desvio padrão abaixo da média) com o intuito de determinar a natureza das interações entre o *workload* com a variável moderadora suporte organizacional percebido.

Tendo em atenção que os resultados apresentados no quadro 3.3 mostraram que apenas a interação do *workload* e o suporte organizacional percebido é estatisticamente significativa na previsão do desempenho adaptativo, a figura 3.2 ilustra a dimensão do efeito moderador do suporte organizacional percebido na relação entre o *workload* e o desempenho adaptativo. Os resultados revelaram que quando o suporte organizacional percebido apresenta níveis elevados, o *workload* está significativamente negativamente relacionado com o desempenho adaptativo, o qual é mais elevado quando o *workload* é baixo ( $B = -.16$ ,  $t = -2.16$ ,  $p = .033$ ). Quando os níveis de suporte organizacional são baixos, o *workload* está significativamente positivamente relacionado com o desempenho adaptativo, o qual é mais elevado quando o *workload* é alto ( $B = .25$ ,  $t = 4.46$ ,  $p = .000$ ).

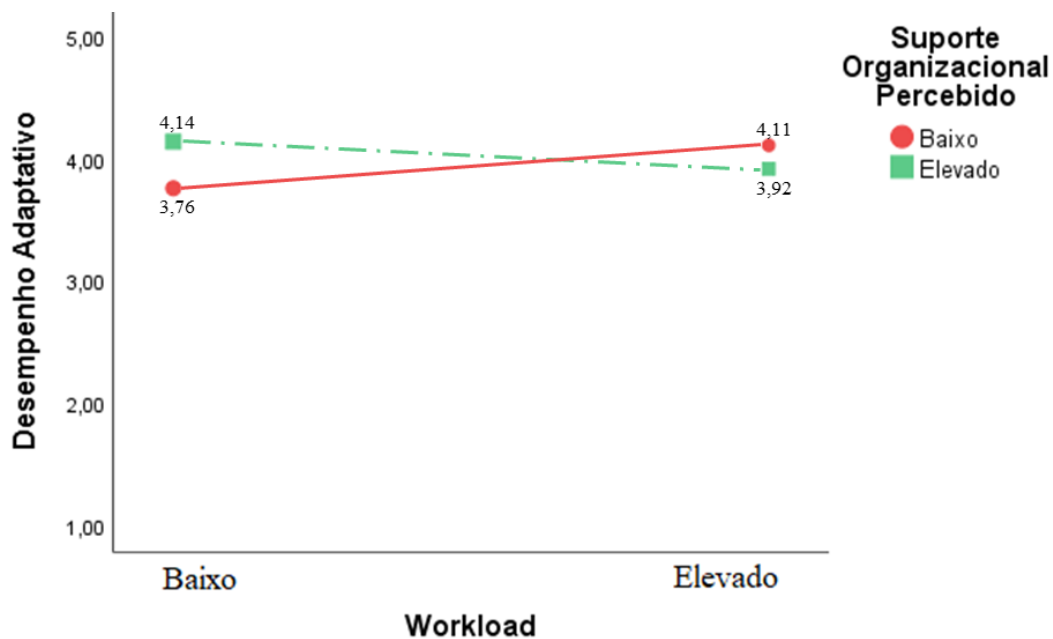


Figura 3.2 - Representação gráfica do efeito do *workload* no desempenho adaptativo nos níveis da moderadora suporte organizacional percebido.



## Capítulo 4: Discussão

### 4.1 Discussão Geral

A presente investigação teve como objetivo primordial compreender em que medida o desempenho adaptativo demonstrado pelos colaboradores é influenciado pelas características do trabalho e pela satisfação com o trabalho. Outro dos aspetos igualmente importante neste estudo foi a relevância de explorar o papel do suporte organizacional percebido, na relação estabelecida entre as características do trabalho e o desempenho adaptativo.

Os resultados obtidos demonstram que o desempenho adaptativo é positivamente influenciado pelas características do trabalho (complexidade, *feedback* da chefia e colegas e *workload*). Isto significa que à medida que a complexidade, o *feedback* da chefia e dos colegas e o *workload* aumentam, os trabalhadores têm tendência para ter mais comportamentos adaptativos. Verificou-se ainda que quando os trabalhadores apresentam um maior nível de satisfação com o trabalho, estão propensos a adaptar o seu desempenho.

No que concerne ao papel mediador da satisfação com o trabalho na relação entre as características de trabalho e o desempenho adaptativo, constatou-se que este efeito mediador apenas ocorre na relação entre o *feedback* da chefia e dos colegas e o desempenho adaptativo. Isto sugere que para elevados níveis de satisfação com o trabalho poderão estar associados níveis de desempenho adaptativo superiores, para além de que a variável aparenta demonstrar um efeito ampliador do *feedback* da chefia e colegas e o desempenho adaptativo.

Este estudo revela também que o suporte organizacional percebido modera o efeito que o *workload* tem no desempenho adaptativo dos trabalhadores, sugerindo que esta relação varia de acordo com o baixo ou o elevado grau de suporte organizacional percebido pelos colaboradores.

### 4.2 Limitações do Estudo e Pesquisas Futuras

Não obstante ao facto de que os resultados obtidos através desta pesquisa podem ser percecionados como boas contribuições teórico-práticas acerca deste tema, é importante mencionar que existem algumas limitações.

A primeira limitação prende-se com a dimensão da amostra, pois apesar da amostra ser representativa para analisar as variáveis em estudo, uma amostra de maior dimensão teria dado maior robustez ao estudo.

A segunda limitação encontra-se relacionada com o facto do estudo ter sido realizado num único momento e, por isso, seria interessante apostar numa investigação de cariz longitudinal no futuro. Desta forma, seria possível acompanhar e avaliar a evolução dos colaboradores bem como a própria evolução das variáveis intervenientes no processo.

Para pesquisas futuras, um dos aspetos a considerar é o recurso a modelos teóricos diferentes, que incluam variáveis distintas e que poderão promover ou dificultar a adoção de comportamentos adaptativos por parte dos colaboradores, por exemplo, variáveis relacionadas com a personalidade dos indivíduos (Griffin & Hesketh, 2003) ou até aspetos cognitivos (Le Pine et al., 2000).

### **4.3 Implicações Práticas**

Para finalizar, a realização desta investigação permitiu conferir uma importância adicional ao desempenho adaptativo desenvolvido pelos trabalhadores das organizações atuais e aos demais construtos que lhe estão associados. Verificou-se que as características do trabalho e a própria satisfação com o trabalho são bons preditores de comportamentos adaptativos e, por conseguinte, é imprescindível desenvolver mecanismos que permitam identificar fatores que impedem a capacidade que os trabalhadores têm de se adaptar e, assim criar estratégias que lhes proporcionem as ferramentas necessárias para se adaptarem à crescente volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade que caracteriza o mercado de trabalho atual.

Do ponto de vista da prática organizacional, as conclusões retiradas deste estudo sugerem que os gestores das organizações que pretendem aumentar o desempenho adaptativo dos seus colaboradores devem assegurar que estes se sentem suportados e incentivados a desenvolver mais comportamentos adaptativos.

Neste sentido, apostar na gestão do desempenho poderá revelar-se uma mais-valia para as organizações, visto que se trata de um processo de identificação, medição e aposta no desenvolvimento contínuo do desempenho dos trabalhadores e dos grupos de trabalho com o intuito de alinhar o desempenho em função dos objetivos estratégicos das organizações (Aguinis, 2007). Um sistema de gestão de desempenho assenta num processo de observação do desempenho dos trabalhadores, confrontando-os com as expectativas e os objetivos, e fornecendo-lhes linhas orientadoras sobre as melhorias que devem ser introduzidas e o modo como as poderão atingir (Caetano, 2008).

De acordo com a literatura, a informação obtida durante este processo permitirá não só que os colaboradores ajustem o seu desempenho face às expectativas, como também possibilitará



reconhecer os colaboradores e/ou as áreas que exigem a adoção de medidas de melhoria devido à sua contribuição para a eficácia organizacional.

Por último, e tendo em consideração a instabilidade e competitividade do mercado de trabalho, sugere-se que a aposta em ações de formação direcionadas para a melhoria do desempenho adaptativo dos colaboradores representa uma mais-valia a nível individual, grupal e organizacional. O investimento em formação profissional permitirá aprofundar e adquirir novos conhecimentos, aperfeiçoar técnicas de trabalho e modificar comportamentos e atitudes, traduzindo-se no aumento da motivação para desenvolver estratégias e procedimentos de trabalho criativos e inovadores que promovem o espírito adaptativo perante um clima de mudanças sucessivas.



### Referências Bibliográficas

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. New York: Sage.
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 139-145.
- 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>.
- Ashford, S. & Cummings, L. (1983). Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32 370-398.
- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40,48–99.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowling, N. A., & Kirkendall, C. (2012). Workload: A review of potential causes, consequences, and interventions. In J. Houdmont, S. Leka, & R. Sinclair (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (Vol. 2, pp. 221–238). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Caetano, S. (2001). Mudança e intervenção organizacional. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 531-565). Lisboa: McGrawHill.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho-O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*.
- 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>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–69). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73, 467–481.
- Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70, 29–43.
- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18,1–42.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group and Organization Management*, 35(6), 699–726. <https://doi.org/10.1177/1059601110390833>
- 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>
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cohen, J., e Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd edition). Hillsdale, NJ: Erlbaum

- Cronshaw, S. F., & Jethmalani, S. (2005). The structure of workplace adaptive skill in a career inexperienced group. *Journal of Vocational Behavior*, 66,45–65.
- Cunha, M., & Marques, C. (1990). Relação entre objetivos/feedback e desempenho/envolvimento/satisfação. *Análise Psicológica*, 8, 295–305.
- Davis, L. E. (1985). Black and white social work faculty: Perceptions of respect, satisfaction, and job permanence. *J. Soc. & Soc. Welfare*, 12, 79.
- Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 595–608. doi:10.1002/job.4030120704
- Dustin K. Jundt, M. K. S. and J. L. H. (2014). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (1999). The measurement of work: Hierarchical representation of the multimethod job design questionnaire. *Personnel Psychology*, 52, 305–334.
- Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (2000). The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 860–868.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Ganster, D. C., Fox, M. L., & Dwyer, D. J. (2001). Explaining employees' health care costs: A prospective examination of stressful job demands, personal control, and physiological reactivity. *Journal of Applied Psychology*, 86, 954–964. doi:10.1037/0021-9010.86.5.954
- George, E., Louw, D., & Badenhorst, G. (2008). Job satisfaction among urban secondary-school teachers in Namibia. *South African journal of education*, 28(2), 135-154.
- Gottfredson, L. S. (2002). Where and why g matters: Not a mystery. *Human Performance*, 15,25–46.
- 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>.
- Hackman, J. R. (1980). Work Redesign and Motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259–286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- 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>.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction.
- Janssen, P. P. M., Bakker, A. B., & de Jonge, J. (2001). A test and refinement of the demand control-support model in the construction industry. *International Journal of Stress Management*, 8, 315–332. doi:10.1023/A:1017517716727
- Jawahar, I. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27 (2), 213-234.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, *127*(3), 376.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*, 285–308.
- Kinicki, A. J., & Latack, J. C. (1990). Explication of the construct of coping with involuntary job loss. *Journal of Vocational Behavior*, *36*, 339–360.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, *82*, 961–973.
- Lam, S., Yik, M., & Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of the negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, *87* (1), 192–201.
- Lambert, E. G., Lynne Hogan, N., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, *38*(2), 233–250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Lang, J. W. B., & Bliese, P. D. (2009). General mental ability and two types of adaptation to unforeseen change: Applying discontinuous growth models to the task-change paradigm. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 411–428.
- 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>.
- London, M., & Smither, J. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, *12* (1), 81–100.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, 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>.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Muse, L. A., & Stamper, C. L. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 517–535.
- 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>.
- Parasuraman, S., & Purohit, Y. S. (2000). Distress and boredom among orchestra musicians: The two faces of stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, *5*(1), 74–83. doi:10.1037/1076-8998.5.1.74
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*, 413–440.
- Patrickson, M. (1987). Adaptation by employees to new technology. *Journal of Occupational Psychology*, *59*, 1–11.
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas (Eds.), *Advances in*

- human performance and cognitive engineering research (Vol. 6, pp. 3–40). New York: Elsevier.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 3, 879-891.
- 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>
- 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>.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Roznowski, M. & Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. In C. Cranny, P. Smith, & E. Stone (Eds.). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*, (pp.123–163). New York: Lexington Books.
- Sattar, B. (2016). Challenges Of Globalisation: Leading yourself, your team and organisation to success in a VUCA world. *Leadership Excellence Essentials*, 24-25.
- Shaw, J. B., & Weekley, J. A. (1985). The effects of objective work-load variations of psychological strain and post-work-load performance. *Journal of Management*, 11(1), 87-98.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.
- 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>.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Qualitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356–367. doi:10.1037/1076-8998.3.4.356
- 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>.
- Taber, T. D., & Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the Job Diagnostic Survey. *Personnel Psychology*, 43, 467–500.
- Tett, R. P. e J. P. Meyer (1993), “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings”, *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 259-293.
- Thach, L., & Woodman, R. W. (1994). Organizational change and information technology: Managing on the edge of cyberspace. *Organizational Dynamics*, 23(1), 30-46.
- 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>.

## Bibliografia

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.