

Universidade da Maia
Departamento de Ciências Empresariais




A relevância das *soft skills* intrapessoais e
interpessoais na adaptabilidade dos Recursos
Humanos

Diana Maria Vieira de Gouveia, aluna nº 038630

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador Institucional

Professor Doutor Reinaldo Jorge Sousa Santos

Maio 2022 

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
<i>Abstract</i>	IV
Lista de Abreviaturas e Acrónimos	V
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. <i>Soft Skills</i>	3
2.2. Adaptabilidade.....	8
2.3. <i>Soft Skills</i> e Adaptabilidade.....	13
3. Metodologia e Dados.....	16
3.1. Questão de Investigação.....	16
3.2. Hipóteses	16
3.3. Instrumento e procedimento de recolha de dados.....	16
3.4. Caracterização da amostra	18
4. Apresentação, Análise e Discussão de Resultados	20
5. Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura	27
Referências Bibliográficas	29
Anexos.....	35
Questionário	35
Frequência de resposta a cada item e opção das escalas de <i>soft skills</i> intrapessoais, interpessoais e adaptabilidade (N=121)	38
Análise SPSS	41

Índice de Figuras

Figura 1 - Taxonomia dos tipos de adaptabilidade.....	10
Figura 2 - Género	18
Figura 3 - Faixa etária.....	18
Figura 4 - Ramo de actividade profissional.....	19
Figura 5 - Número de anos de vida activa no mercado de trabalho	19
Figura 6 - Habilitações académicas.....	19
Figura 7 - Concordância com as <i>soft skills</i> intrapessoais	20
Figura 8 - Concordância com as <i>soft skills</i> interpessoais	21
Figura 9 - Concordância com a adaptabilidade	22
Figura 10 - Scores entre as variáveis <i>soft skills</i> intrapessoais, <i>soft skills</i> interpessoais e adaptabilidade	26

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Lista de <i>soft skills</i> intrapessoais	5
Tabela 2 - Lista de <i>soft skills</i> interpessoais	6
Tabela 3 - Tipos de adaptabilidade no contexto laboral	11
Tabela 4 - Exemplos de <i>soft skills</i> em casos reais.....	14
Tabela 5 - Factores que influenciam os níveis de <i>soft skills</i> intrapessoais dos inquiridos (N=121)	23
Tabela 6 - Factores que influenciam os níveis de <i>soft skills</i> interpessoais dos inquiridos (N=121)	23
Tabela 7 - Factores que influenciam os níveis de adaptabilidade dos inquiridos (N=121).....	23
Tabela 8 - Correlações entre as variáveis <i>soft skills</i> intrapessoais, <i>soft skills</i> interpessoais e adaptabilidade	24
Tabela 9 - Correlações entre as subdivisões das <i>soft skills</i> intrapessoais e interpessoais com a adaptabilidade	25

Agradecimentos

A concretização da presente dissertação simboliza a conclusão do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos no ISMAI – Universidade da Maia. Gostaria de agradecer a todas as pessoas que me apoiaram durante a sua frequência e que tornaram o seu percurso bastante interessante e enriquecedor.

Primeiro, à minha família, nomeadamente a minha mãe e a minha avó que são ambas uma fonte de motivação, inspiração e apoio incondicional.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Reinaldo Santos, pela sua assistência e aconselhamento.

Aos meus gatos, que se revelaram na melhor companhia felina nas horas nocturnas enquanto fazia a redacção deste trabalho.

Aos docentes do mestrado, pela transmissão de conhecimentos e sabedoria.

Resumo

O presente trabalho académico teve como objectivo explorar uma possível relação entre as *soft skills* intrapessoais e interpessoais com o fenómeno da adaptabilidade dos Recursos Humanos. O mercado de trabalho actual está inserido num ambiente de mudanças céleres e constantes pelo que se torna fulcral compreender a forma como o capital humano reage perante essas transições incontornáveis. Por outras palavras, a capacidade adaptativa é uma necessidade imprescindível na sobrevivência e sucesso das organizações e o seu desenvolvimento deve ser fortemente encorajado. Consistentes com o que implica a revisão da literatura, os resultados empíricos provenientes de 121 participantes revelaram que de facto as *soft skills* intrapessoais e interpessoais podem constituir uma ferramenta benéfica que desempenha uma influência positiva na adaptabilidade dos Recursos Humanos.

Palavras-chave: *soft skills* intrapessoais, *soft skills* interpessoais, adaptabilidade, Recursos Humanos

Abstract

The following academic work aims to explore a plausible relationship between intrapersonal and interpersonal soft skills with the adaptability competencies of Human Resources. The current labour market is set in an environment marked by rapid and constant changes. As a result, the issue of understanding how human capital reacts to such unavoidable transitions becomes of central importance. In other words, the ability to adapt becomes a crucial requirement to ensure the survival and success of organisations and its development must be strongly encouraged. In line with the literature review, the empirical results provided by 121 participants revealed that intrapersonal and interpersonal soft skills can indeed be a useful tool that plays a positive influence on the adaptability of Human Resources.

Keywords: intrapersonal soft skills, interpersonal soft skills, adaptability, Human Resources

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

QA – Quociente de Adaptabilidade

QE – Quociente Emocional

QI – Quociente de Inteligência

RH – Recursos Humanos

SPSS - Statistical Product and Service Solutions

VUCA - Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity

1. Introdução

A sociedade contemporânea está inserida num panorama socioeconómico e geopolítico definido por condições VUCA, isto é, demarcado pelas características de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Jordaan, 2019). O ritmo frenético dos avanços tecnológicos, a globalização, a instabilidade económica derivada das crises financeiras cíclicas assim como a progressão da mentalidade colectiva transparecida nas acentuadas preocupações de cariz ambiental e social constituem algumas das tendências contributivas para o ambiente mutável que se vive actualmente (Ahammad et al., 2020; Baran & Woznyj, 2021).

Estas circunstâncias irregulares estendem-se, sem excepção, ao mercado de trabalho. Aludindo a um exemplo ainda vigente, a pandemia do COVID-19 provocou e exacerbou alterações notórias no meio laboral, desfazendo os moldes tradicionais e forçando o recurso ao formato de teletrabalho ou ao regime híbrido. Com o *status quo* bruscamente quebrado, conseguir manter o sucesso empresarial a nível estratégico torna-se uma questão de urgência premente. Neste sentido, o ajustamento dos Recursos Humanos (RH) face à nova conjuntura depende muito da sua inteligência e *performance* adaptativa (AM et al., 2020). Uma acomodação apropriada e oportuna à mudança exige alterações competentes a nível da gestão de conhecimentos, habilidades e atitudes que deste modo se complementam e apoiam uma evolução organizacional para encontrar soluções de forma criativa (Lepeley, 2021; Staboulis & Lazaridou, 2020).

Ainda confrontadas com a necessidade incontornável de se manterem competitivas no mundo dos negócios, as empresas têm vindo cada vez mais a reconhecer uma vantagem em tornarem-se conscientemente adaptáveis (McGowan & Shipley, 2020). Por conseguinte, tem-se verificado um aumento de atenção nas *soft skills* do colaborador. Está a expandir-se a crença de que já não é suficiente apenas saber fazer (possuir *hard skills*), é também imprescindível saber estar e saber ser (Subedi, 2018). Devido à sua natureza enigmática e ao seu campo de actuação indistinto, que aglomera tanto características internas (intrapessoais) como externas (interpessoais), as *soft skills* têm-se destacado cada vez mais como um factor crucial de diferenciação na apuração da qualidade do capital humano (Lee & Kusumah, 2019).

Apesar da notoriedade florescente, esta associação entre as *soft skills* e a área da inteligência adaptativa dos RH é ainda relativamente pouco explorada e constata-se que existe uma extensa gama de oportunidades passíveis de serem exploradas (Chala & Bouranta, 2021). Quanto à sua influência no sucesso empresarial, o tratamento clássico tem-se centrado na comparação entre as *hard skills* e as *soft skills* (Lyu & Liu, 2021). Contudo, pretende-se aqui focar principalmente na distinção das *soft skills* consoante sejam predominantemente intrapessoais ou interpessoais e relacioná-las com a adaptabilidade dos RH. Com este lapso em mente, o presente trabalho é uma oportunidade de investigação para compreender com mais profundidade e clareza como é que as *soft skills* interpessoais e intrapessoais têm repercussões na capacidade adaptativa dos RH, particularmente no contexto profissional português.

Em termos metodológicos, para permitir a exequibilidade deste projecto, procedeu-se inicialmente à revisão do estado da arte existente sobre os temas em questão. Foi efectuada uma pesquisa para encontrar informações fidedignas, procurando-se artigos armazenados em diversas bases de dados incluindo, mas não se limitando a, *ScienceDirect*, *Taylor&Francis* e *SageJournals*. Foram também consultadas fontes secundárias, através de livros considerados pertinentes acerca dos assuntos a estudar. As fontes de informação foram seleccionadas e filtradas com base nos critérios da sua credibilidade académica, fiabilidade e data de publicação. Foi utilizado empiricamente um método de carácter quantitativo, mediante o uso de questionários, para testar as hipóteses definidas e devidamente enquadradas pela revisão crítica da literatura.

A estrutura do trabalho está organizada da seguinte forma: o capítulo 2 foca-se na revisão teórica da literatura mais actual sobre os tópicos propostos; mais especificamente, o ponto 2.1. aborda o conceito de “*Soft Skills*”; o ponto 2.2. debruça-se sobre o termo “Adaptabilidade” e o ponto 2.3. pretende interligar e unir os dois constructos prévios e explicar e reflectir sobre as “*Soft Skills* e a Adaptabilidade”. O capítulo 3 expõe a metodologia e os dados recolhidos do campo empírico. O capítulo 4 faz a respectiva análise e discussão dos resultados obtidos. Finalmente, o capítulo 5 apresenta as conclusões mais marcantes, acentuando as principais descobertas dos capítulos anteriores assim como os contributos pretendidos. Também expõe as lacunas detectadas e as possíveis linhas de investigação que poderão ser desenvolvidas e exploradas no futuro.

2. Revisão da Literatura

2.1. *Soft Skills*

Nos tempos mais recentes, está a alastrar-se cada vez mais a perspectiva de que as *hard skills* já não constituem exclusivamente uma garantia irrefutável para o acesso com êxito no mercado de trabalho (Chavan, 2020; Clarke, 2018). Constatando-se uma lacuna significativa (“*gap*”) na transição para um emprego, na medida em que os conhecimentos teóricos adquiridos no meio académico não se aplicam necessariamente à prática de rotina laboral, chegou-se à conclusão que é crucial harmonizar *hard skills* com *soft skills*, sendo que estas últimas não devem ser ignoradas ou subestimadas (Shukla & Kumar, 2017). As *soft skills* têm uma importância fulcral no sucesso de desempenho dos RH e, num ambiente extremamente competitivo, podem significar a diferença primordial entre uma empresa sobreviver ou prosperar (Khaouja et al., 2019). Num contraste evidente com as *hard skills*, que costumam ter uma utilidade hermética e especificamente direccionadas para uma profissão em particular, Swiatkiewicz (2014) e Cieśła (2017) espelham as características das *soft skills* descrevendo-as como competências não técnicas, transversais e transferíveis tendo em vista que podem ser aplicadas a diversos contextos de trabalho.

Robles (2012) esclarece que as *soft skills* são intangíveis e englobam um conjunto de comportamentos, atitudes e traços de personalidade que validam a firmeza de um indivíduo na interpretação do seu papel como líder, facilitador, negociador e mediador. As *soft skills* conjugam traços hereditários, inatos e estáveis com comportamentos que podem ser fomentados e modificados ao longo do tempo.

Goleman (2017), frequentemente referenciado pelo seu trabalho acerca da inteligência emocional, descreve que há dois tipos de *skills* que um colaborador precisa de ter para manter um emprego: as competências técnicas actualizadas (*hard skills*) que abrem as portas de entrada ao posto de trabalho e as competências de distinção (*soft skills*) que ajudam uma pessoa a destacar-se do grupo de pares. São estas últimas que incrementam as hipóteses de promoção na carreira profissional e ajudam a prever com mais precisão uma *performance* eficaz e sustentável de longo prazo.

As *soft skills* podem ser repartidas em duas categorias distintas: intrapessoais e interpessoais (Gupta, 2020; Lee & Kusumah, 2019; Vijayalakshmi, 2016). As *soft skills* intrapessoais revestem-se de uma índole implícita, associadas aos sentimentos, pensamentos e emoções que se despertam dentro do cerne de uma pessoa. Elas subsistem perpetuamente no âmago íntimo de cada um mas, devido ao seu carácter tácito e oculto, podem não ser tão aparentes aos outros. Alguém que possui capacidades intrapessoais sólidas tem uma consciência elevada sobre a sua auto-imagem, preocupa-se com a dedicação genuína no trabalho e envolve-se frequente e voluntariamente em actividades de auto-reflexão e auto-desenvolvimento (Gravells, 2017). Alicerçando-se num sentido de auto-regulação robusto, é de realçar que este tipo de *skills* diminuem o conflito interno, resultam numa maior perspicácia e astúcia para confrontar as experiências externas e auxiliam também na aceitação e reconhecimento das próprias qualidades, potencialidades e até limitações (Sambaiah & Aneel, 2016; Vijayalakshmi, 2016).

Por outro lado, o ser humano é inerentemente gregário e está inserido numa comunidade, pelo que as *soft skills* interpessoais emergem como uma necessidade imperativa (Phulsunge & Kalbande, 2019). Pascual et al. (2018) descrevem as *soft skills* como um conjunto de competências confluentes a vários aspectos atinentes ao colaborador, visíveis nas suas acções e relacionadas com os conhecimentos que possui, com as abordagens metodológicas laborais que adopta, com os hábitos de gestão e organização que pratica e, por fim, com as condutas de comportamento que assume na vertente social por intermédio da interacção, convívio e diálogo. As *soft skills* interpessoais são mais perceptíveis e notáveis aos outros. A inteligência interpessoal traduz-se nitidamente na capacidade de liderar, mediar conflitos, gerar consenso e projectar uma atitude positiva no ambiente de trabalho. Possuidores de carisma, este tipo de pessoas costumam conquistar o respeito e admiração dos subordinados, colegas e até superiores hierárquicos (Savitri et al., 2021; Vijayalakshmi, 2016).

Vijayalakshmi (2016) e Angeles (2012) sugerem ainda que as *soft skills* intrapessoais agem muitas vezes como um pré-requisito e agente antecessor das *soft skills* interpessoais. O estímulo e incentivo às habilidades intrapessoais são essenciais antes de alguém formar uma relação com outra pessoa e alguns exemplos de competências intrapessoais incluem a maturidade de carácter, a gestão do tempo, a confiança e o temperamento proactivo

(Firdaus, 2017). Para uma melhor ilustração das *soft skills* intrapessoais e interpessoais, apresenta-se de seguida uma listagem por cada tipo de competências.

Tabela 1 – Lista de *Soft Skills* intrapessoais - Lecis et al., (2020)

SOFT SKILLS INTRAPESSOAIS	DEFINIÇÃO
Adaptabilidade	Alteração da atitude ou comportamento para ajustar modificações
Ambição	Desejo e determinação para alcançar o sucesso
Atenção ao detalhe	Ser minucioso e cuidadoso com pormenores
Atitude positiva	Concentrar-se optimisticamente nos aspectos e resultados do trabalho
Auto-confiança	Confiar nas próprias habilidades para lidar com várias situações
Autonomia	Executar as tarefas ao seu próprio modo e ritmo, com supervisão mínima ou inexistente
Competências analíticas	Pesquisar e analisar um problema/tópico para melhor compreensão
Criatividade e inovação	Desenvolver novas soluções e sugestões para resolução de problemas
Dedicação	Forte ligação emocional e sentido de lealdade e apoio para com o trabalho
Diligência	Esforço e empenho na execução das tarefas do trabalho
Espírito de iniciativa	Vontade de assumir responsabilidades e desafios
Ética Profissional	Adesão aos princípios morais e éticos
Execução de multitarefas	Execução simultânea de várias tarefas, estando ciente das prioridades-chave
Gestão do tempo	Maximização do uso do tempo disponível para a realização de tarefas
Habilidades de aprendizagem	Disposição para adquirir novos conhecimentos e absorvê-los com eficácia
Habilidades de memória	Armazenagem de informações para recordar posteriormente
Orientação para resultados	Estabelecimento de metas e aplicar esforço para as alcançar
Paciência	Aguardar algo sem o sentimento de frustração
Pensamento crítico	Uso da lógica e do raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos das soluções, conclusões ou abordagens
Pensamento estratégico	Considerar o cenário apresentado em termos mais vastos e a longo prazo
Perseverança	Persistência para enfrentar os obstáculos encontrados
Rigor	Abordagem consistente e disciplinada na prossecução de um objectivo
Tomada de decisão	Consideração de ambos os custos e benefícios relativos a potenciais acções para escolher a mais adequada
Trabalhar sob pressão	Ser capaz de executar as tarefas sob constrangimentos

Tabela 2 – Lista de *Soft Skills* interpessoais - Lecis et al., (2020)

SOFT SKILLS INTERPESSOAIS	DEFINIÇÃO
Comunicação escrita	Comunicar eficazmente por escrito, conforme apropriado para as necessidades do destinatário
Comunicação oral	Conversar com a audiência para transmitir informações de forma eficaz
Estabelecimento de relações	Criação de ligações com pessoas sem julgamentos ou preconceitos
Escuta activa	Concentração e demonstração de interesse no interlocutor
Espírito de equipa	Saber coordenar com os outros para alcançar objectivos comuns
Gestão de conflitos	Moderar situações de tensão para alcançar uma reconciliação, um acordo e/ou resolver problemas
Gestão de <i>feedback</i>	Ajudar activamente os outros, sejam clientes ou parceiros, visando a melhoria
Gestão de pessoas	Manusear colaboradores, em equipa ou individualmente, para otimizar o seu desempenho e contribuição
Habilidades de Ensino	Ensinar os outros como fazer algo correctamente
Habilidades de negociação	Resolver as diferenças com os outros e chegar ao acordo mais benéfico através de um compromisso
Influência	Persuadir os outros a mudar as suas atitudes ou comportamentos
Inteligência emocional	Estar ciente das reacções dos outros e compreender o porquê das suas reacções
<i>Networking</i>/Rede de contactos	Intercâmbio de contactos com outros numa rede informal para progredir na carreira
Orientação para o cliente	Ajudar activamente os outros, sejam clientes ou parceiros, visando a sua satisfação

Devido à sua ambivalência e difícil mensuração, Matteson et al. (2016) referem que as *soft skills* são um objecto de especial apreciação, particularmente quando se constata que estão carentes num colaborador e que a sua ausência pode constituir um impedimento para atingir o rendimento máximo no trabalho. Pallathadka (2020) nomeia algumas vantagens da presença e domínio de *soft skills* nos RH: promoção de relações de cordialidade entre os colaboradores, facilidade de integração na empresa e incremento de oportunidades de ascensão na carreira. Inversamente, também lista desvantagens quando as *soft skills* estão omissas: enfraquecimento da dinâmica empresarial (pior nível de produtividade e deterioração da comunicação interna), insustentabilidade dos postos de trabalho (maior nível de *turnover*) e fragilidades na cultura organizacional.

Salienta-se que não há um consenso universal na divisão e classificação das *soft skills* e o seu conceito permanece vago e subjectivo, enleado em abstracção (Fareri et al., 2021; Matteson et al., 2016). Por exemplo, a desagregação dualista em *soft skills* intrapessoais e

interpessoais não encontra uma adesão holística e abrangente entre os académicos. Alguns autores preferem uma segmentação tripartida e considerar as *soft skills* como intrapessoais, interpessoais e acrescentar a dimensão cognitiva que inclui algumas das *soft skills* das duas primeiras categorias anteriormente mencionadas, (i.e., as competências analíticas) (Noonan & Erickson, 2017). Adicionalmente, os constructos da adaptabilidade e da inteligência emocional podem ser incluídos como *soft skills* mas alguns estudos consideram-nos como fenómenos isolados, cuja manifestação é induzida pelas restantes *soft skills* (Goleman, 2017; Kačamakovic & Lokaj, 2021).

Novamente, devido à sua falta de clareza e delimitação, carece ainda a existência de uma avaliação adequada e objectiva das *soft skills* com ampla aplicação e aceitação. Na procura de uma solução credível, um potencial olhar crítico acerca das *soft skills* exige concomitantemente inspiração numa teoria previamente fundamentada e também o estabelecimento de uma agenda de investigação. Ao considerar uma série de teorias pré-estabelecidas, Gibb (2014) preteriu as teorias de controlo (onde domina o “eu” isolado) e de objectivos (onde persiste o contexto social, regendo o “outro”) e propôs então a teoria da atribuição como a mais promissora porque equilibra ambos os aspectos de auto-regulação e sociabilidade sem descurar os elementos cognitivos, emocionais e sociais inerentes às *soft skills*. Para assimilar gradualmente esta proposta de raciocínio na avaliação das *soft skills*, o autor ainda denotou que no calendário de pesquisa se deve observar elementos como o contexto circundante (*inputs*), o conteúdo (qualidade) e as consequências (resultados pretendidos).

Penzenstadler et al. (2009) referem que elaborar um esboço do perfil das *soft skills* consideradas pertinentes e necessárias num colaborador pode auxiliar em três grandes áreas da gestão de RH: recrutamento e selecção (pode actuar como uma espécie de *checklist* para facilitar a procura do candidato mais compatível para a vaga de emprego a preencher), diagnóstico das necessidades de formação (organizar e optar mais assertivamente pelos programas de formação que rentabilizam o investimento contínuo dos RH) e a administração de projectos (optimizar a execução das tarefas ao atribuí-las ao colaborador mais adequado). Do ponto de vista prático, existem provas extremamente convincentes que justificam a forte aposta nas *soft skills*. Cimatti (2016) observou como as *soft skills* reflectem um elemento estratégico importante para conceber os melhores RH

que, por sua vez, amparam e fortalecem a competitividade das organizações. Lee e Kusumah (2019) realizaram um caso de estudo no terreno e verificaram como as *soft skills* intrapessoais e interpessoais apresentam uma influência positiva na motivação do colaborador e na sua respectiva *performance* laboral. Phillips et al. (2020) relatam como a maioria dos executivos empresariais acredita que é através do investimento intenso nas *soft skills* que se criam as organizações mais admiradas, sustentáveis e inovadoras. Por outras palavras, tornam-se nos melhores lugares para trabalhar e melhoram a sua reputação de *employer branding* para atrair os talentos mais exímios.

2.2. Adaptabilidade

Em conformidade com as actuais circunstâncias imersas num paradigma VUCA, o local de trabalho está inserido num ambiente dinâmico instigado pelo avanço incessante das tecnologias, pelas reconfigurações observadas na execução de tarefas e pela evolução da mentalidade societal (Baran & Woznyj, 2021; Bocciardi et al., 2017). Sendo uma repercussão incontestável da presente conjuntura caracterizada pela turbulência, a adaptabilidade na esfera organizacional emerge como uma qualidade extremamente desejada no perfil de um colaborador (Foss & Jensen, 2019).

Na sua definição mais simples, a adaptabilidade refere-se a uma capacidade de destreza demonstrada por uma pessoa para enfrentar as mudanças de forma apropriada (Loughlin & Priyadarshini, 2021). Troise et al. (2021) acrescentam que também se traduz num maior nível de propensão vocacionado para antecipar as alterações externas vindouras, retirando assim uma vantagem patenteada na possibilidade de uma melhor preparação frente ao desconhecido. Jackson (2021) descreve a adaptabilidade como uma arte subtil que consiste na polivalência para reagir com sensibilidade às mudanças inesperadas ou novas condições manifestadas no meio ambiente. Nesta mestria, estão incluídas a flexibilidade e a versatilidade que são frequentemente utilizadas como sinónimos. A autora, porém, apresenta uma ligeira distinção entre os conceitos, explicando que a flexibilidade baseia-se na facilidade para se adaptar consoante a situação e a versatilidade significa possuir uma variedade de *skills* convenientes para determinada ocorrência. Schunn (2018) opina que a

adaptabilidade é a mudança que se regista no comportamento de alguém quando se verificam duas condições em simultâneo: primeiro, quando o ambiente se altera e, segundo, quando essa mudança melhora e aperfeiçoa os resultados.

Reminiscente do quociente de inteligência tradicional (QI) e do quociente emocional (QE), que são ambos mais divulgados e conhecidos, Stoltz (1997) introduziu o quociente da adaptabilidade (QA) que era originalmente denominado como o quociente da adversidade. Através dele, estabeleceu-se uma correlação do nível de adaptabilidade de uma pessoa congruente com o seu propósito de vida e profissão. Usando a analogia de escalar uma montanha como um desafio, Stoltz (1997) afirma que alguém com um elevado nível de adaptabilidade é um escalador (“*climber*”) que persiste e não desiste; um nível de adaptabilidade intermédio corresponde a um campista (“*camper*”) que se contenta e resigna por uma questão de conveniência quando atinge metade da meta, ficando a partir daí relutante em sair da zona de conforto; um nível de adaptabilidade baixo é associado aos desistentes (“*quitters*”) que abandonam os objectivos quando encarados com obstáculos. De acordo com Fratto e Murray (2019), o QA não se limita apenas à faculdade de absorver novas informações. Do mesmo modo, também se estende à capacidade para discernir tudo aquilo que é ainda relevante, de descartar ou renovar os conhecimentos que entretanto se tornaram obsoletos e trilhar conseqüentemente o caminho para superar desafios e fazer um esforço consciente para mudar.

A literatura acerca da adaptabilidade tende a bifurcar este fenómeno em dois domínios principais: o geral e o específico (Baard et al., 2014). O domínio geral pondera as características do indivíduo que possam prever a capacidade adaptativa, adoptando uma visão mais distal. As abordagens incluídas nesta perspectiva debruçam-se sobre a capacidade de *performance* (i.e., como lidar com o *stress* e como agir face à incerteza) e sobre as peculiaridades idiossincráticas da natureza humana. O domínio geral da adaptabilidade está mais orientado para a selecção do capital humano, exemplificando-se na contratação das pessoas com as *skills* pretendidas e que cuja aplicação possa ser abrangente a várias situações e contextos. O segundo domínio, denominado específico, assume uma posição de proximidade. Esta relaciona-se mais com a *skill* de especialidade (“*expertise*”), normalmente restrita a um cenário em particular e situado temporalmente. Concentra-se mais no processo e exige um diagnóstico único e exclusivo.

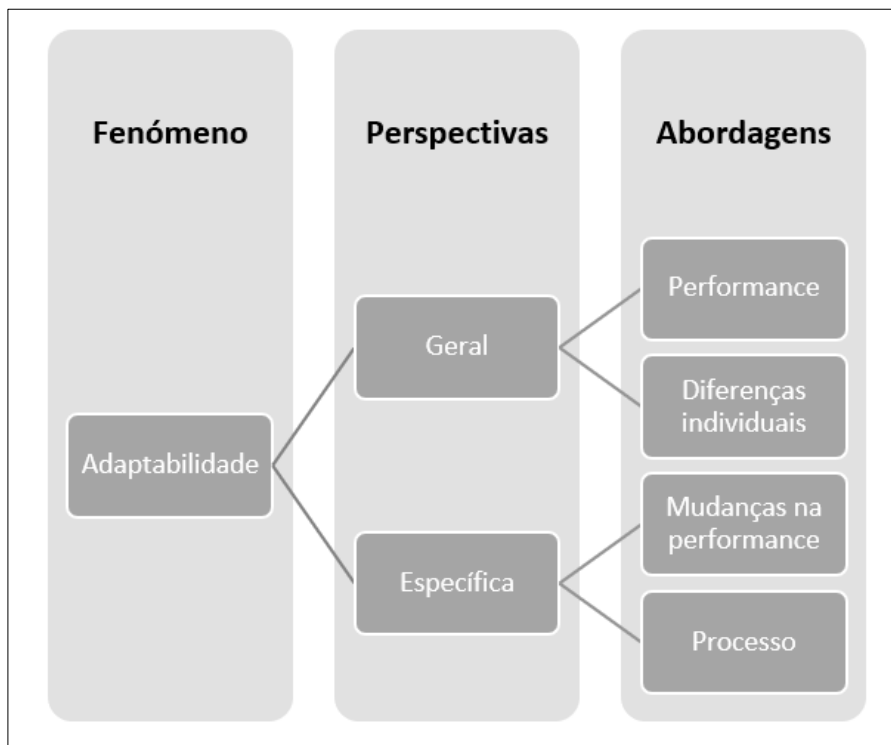


Figura 1 – Taxonomia dos tipos de adaptabilidade, adaptado de Beard et al. (2014)

Focando a atenção no domínio geral, Beard et al. (2014) e Jundt et al. (2015), incentivam os investigadores a distinguir a adaptabilidade individual (um constructo de diferenças individuais que prevê o comportamento) da *performance* adaptativa (uma dimensão do desempenho no trabalho que é um conjunto de comportamentos relevantes). Alguns modelos de adaptabilidade concentram-se nas vertentes de desempenho (Pulakos et al., 2000) enquanto que outros se concentram mais nos atributos pessoais (Ployhart & Bliese, 2006).

Como se pode observar no quadro abaixo, Pulakos et al. (2000) conceberam uma taxonomia influente de oito dimensões acerca da *performance* adaptativa, revelando como diferentes profissões exigem perfis distintos de adaptabilidade.

Tabela 3 – Tipos de adaptabilidade no contexto laboral, Pulakos et al. (2000)

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Lidar com situações de emergência ou crise	Avalia se os colaboradores agem com urgência adequada nas situações de emergência, permanecendo focados nas suas decisões e mantendo o controlo emocional. Procura aferir se os colaboradores são capazes de considerar e analisar rapidamente opções para lidar com uma crise e se conseguem definir prioridades à medida que o ambiente se torna mais turbulento e instável.
Lidar com o stress do trabalho	Avalia se os colaboradores conseguem encontrar soluções construtivas, demonstrando resiliência e profissionalismo mesmo sob circunstâncias de pressão e <i>stress</i> .
Lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis	Avalia se o colaborador é experiente no ajustamento dos seus planos, objectivos, acções ou prioridades para lidar com a mudança repentina em várias situações.
Resolver problemas criativamente	Relaciona-se com a frequência de adaptação ao parâmetros estabelecidos de um trabalho e na capacidade de gerar ideias e formas inovadoras para gerir os recursos à disposição (incluindo como desenvolver abordagens eficazes para lidar com restrições).
Aprender novas tarefas de trabalho, tecnologias e procedimentos	Capacidade do colaborador de aprender novos métodos, abordagens, e tecnologias para ajudá-lo na eficácia e eficiência do trabalho. É uma questão de avaliar como as mudanças podem ser necessárias na forma como um trabalho é executado.
Capacidade de adaptação interpessoal	Capacidade de um colaborador ser flexível e de mente aberta ao lidar com os outros. Toma-se em consideração as opiniões dos outros e ajusta-se as suas próprias opiniões, se for conveniente.
Adaptabilidade cultural	Avalia se o colaborador toma iniciativa e aproveita oportunidades para aprender e compreender as necessidades e valores de outros grupos, organizações ou culturas divergentes com a intenção de estabelecer relações positivas.
Adaptabilidade física	Capacidade de resistência quanto a estados ambientais desafiantes, como calor extremo, humidade, frio, ou insalubridade.

Nas características pessoais, Ployhart e Bliese (2006) conceptualizaram a adaptabilidade dos colaboradores como a tendência para serem flexíveis, resilientes e com uma mente aberta. Para além disso, devem estar preparados para mudar activamente ou encaixar (“*fit*”) em ambientes de trabalho novos, mutáveis ou ambíguos. Esta conceptualização captura três elementos-chave da adaptabilidade. Primeiro, salienta que a adaptabilidade é uma característica individual subjacente aos colaboradores como resposta à reconfiguração dinâmica do trabalho. Segundo, a incorporação de mudança activa ou acomodação passiva frisa que no processo de adaptação coexistem tanto componentes proactivas como

reactivas. Em terceiro lugar, essa conceptualização implica que a adaptabilidade deve ser considerada como uma posição de maleabilidade que se pode modificar ao longo do tempo através de, por exemplo, experiências de vida e de trabalho. As capacidades semelhantes a estados ou posições são mais estáveis do que a momentaneidade dos instantes, como humores e emoções; no entanto, eles são mais transigentes e menos implacáveis do que as características genuinamente consolidadas ("*hard-wired*"), tais como competências cognitivas e traços de personalidade (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

van Dam (2013) defende a exploração da adaptabilidade a partir de uma óptica multidimensional na qual se inclui a faceta cognitiva, afectiva e comportamental. Esses diferentes elementos da adaptabilidade não devem ser mutuamente exclusivos ou considerados separadamente. Pelo contrário, estão intrinsecamente interligados com relações recíprocas de simbiose. A componente afectiva envolve os sentimentos ou emoções de uma pessoa em relação a determinado objecto, fenómeno ou acontecimento. A componente comportamental relaciona-se com a atitude a adoptar e que influencia a forma como se age. A componente cognitiva abrange as crenças ou o conhecimento de uma pessoa sobre o dito assunto (Haddock & Maio, 2008; Netzer et al., 2018). Mais concretamente, um colaborador que acredite que a mudança seja positiva irá expressar maior abertura à mudança (aspecto cognitivo), terá então menos receio da mudança (aspecto afectivo) e mais inclinação para participar na mudança (aspecto comportamental). Contrariamente, alguém que se sinta mais ansioso pela mudança (aspecto afectivo), estará menos aberto à mudança (aspecto cognitivo) e mais predisposto a evitar a mudança (aspecto comportamental). Numa combinação sinérgica, esses aspectos contribuem para a capacidade dos colaboradores em lidar com alterações, incertezas e novas situações laborais (van Dam, 2013).

Chan e Schmitt (2014) conceptualizam de forma diversa a adaptabilidade individual ao distinguir entre as expressões "consigo fazer" e "irei fazer". Quando a adaptabilidade é interpretada como um constructo de *performance*, o aspecto "consigo fazer" refere-se à maximização do desempenho do indivíduo enquanto que o "irei fazer" refere-se ao desempenho típico do indivíduo. Quando a adaptabilidade é interpretada como uma característica pessoal, o "consigo fazer" refere-se aos traços de carácter baseados na capacidade do indivíduo (i.e., capacidade cognitiva e capacidade de julgamento situacional)

enquanto que o "irei fazer" refere-se à preferência pessoal ou tendência encorajada pelo sentimento de motivação.

Fazendo alusão aos benefícios da adaptabilidade, de acordo com o estudo realizado por Nejad et al. (2021), a adaptabilidade provou ser um factor preditor de bem-estar no local de trabalho, nomeadamente no que respeita ao *employee engagement*, satisfação profissional e redução do *stress* laboral. Collie e Martin (2016) apoiam esta visão e mencionam que a adaptabilidade favorece menores níveis de absentismo, um relacionamento mais saudável com os superiores e viabiliza em geral o sentimento de inclusão e crescimento por parte do colaborador.

Berger et al. (2018) discutem a importância de inculcar uma cultura de adaptabilidade no seio da empresa e a necessidade de os RH se recondicionarem para um futuro incerto. Deve-se gradualmente contrariar condutas de pendor demasiado passivo ou defensivo, questionando ocasionalmente a rigidez hierárquica. Ao mesmo tempo, é aconselhável incitar a adaptabilidade, a curiosidade e a humildade. O fracasso não deve ser constantemente repreendido e censurado pela chefia sob pena de ninguém sequer se atrever a experimentar algo novo. Por outras palavras, ao impulsionar a adaptabilidade, a liderança deve consciencializar os colaboradores de que é humano falhar e que operam num ambiente tolerante à falha.

2.3. *Soft Skills* e Adaptabilidade

O interesse crescente pelas *soft skills* é suscitado pelas mudanças sociais que a sociedade enfrenta derivadas dos fenómenos da globalização e da inteligência artificial (Peter & Simatupang, 2019). As pessoas são cada vez mais confrontadas com situações hostis que contestam a familiaridade e a zona de conforto e colocam desafios que testam a capacidade de se adaptarem ao meio ambiente (de la Fuente, 2012). A formação e o desenvolvimento de *soft skills* deve ser de interesse central para as instituições de ensino, uma vez que estão intimamente relacionadas com o bem-estar pessoal, ajustamento social e adaptação ao contexto de trabalho (Raciti, 2015). Quando as circunstâncias exigem uma mudança, independentemente de ser uma conversão em formato de pensamento, discurso ou

actuação, é através da aprendizagem das *soft skills* que uma pessoa se adapta harmoniosamente ao clima circundante e incrementa as suas possibilidades de sucesso (Okoro et al., 2017). Ao avaliar 34 estudos empíricos, Park e Park (2019) expressam uma opinião concordante e corroboram que as *skills* são um dos antecedentes que contribuem para a alta *performance* de um colaborador na sua adaptação ao contexto laboral.

Sternberg (2021) interpreta a adaptabilidade individual como inteligência prática e realça como é importante desenvolver uma miríade de *soft skills* em detrimento de depender apenas de uma só de forma isolada e constante. O psicólogo americano tem vindo a difundir o termo “inteligência adaptativa” e também discute qual o seu valor no foro comportamental, incluindo no sucesso profissional e pessoal. No patamar empírico, e aludindo ao “*gap*” existente entre o meio académico e as necessidades de mercado de trabalho, Sternberg (2021) expõe casos reais de pessoas e de como elas se adaptaram quando efectuaram a transição de estudantes para colaboradores activos. Na tabela 4, estão as descrições das *soft skills* de cada uma dessas pessoas.

Tabela 4 – Exemplos de *soft skills* em casos reais - Sternberg (2021)

Arquétipos de personificação	<i>Soft Skills</i>
Alice	Elevadas competências analíticas e de memória, baixo nível de criatividade
Bárbara	Elevada criatividade e competências médias de análise
Paul	Elevadas competências analíticas, elevada criatividade, baixo nível de inteligência prática
Célia	Elevado nível de inteligência prática, competências médias de criatividade e análise

Alice era uma estudante modelo, com capacidades de análise e de memorização excepcionais. Academicamente, ela estava quase sempre no topo da turma. Contudo, na sua carreira como investigadora científica, revelou-se que carecia da importante *soft skill* de criatividade, sendo que era incapaz de gerar e sintetizar ideias inovadoras para eventual pesquisa. Como seguidora acérrima de regras e instruções, o seu sentido de autonomia também era deficiente. Sternberg (2021) coloca a conjectura de que Alice talvez se adaptasse melhor a uma carreira de rotina ou que exigisse mais análise e pensamento crítico (i.e., analista financeira). Ao contrário de Alice, Bárbara tinha *soft skills* de análise e

de memória medianas mas um nível elevado de criatividade. Na sua adaptação como investigadora, ela obteve um enorme êxito. No entanto, a ausência da *soft skill* interpessoal de persuasão podia ser um impedimento. Pessoas dotadas de imensa criatividade mas sem habilidades de sociabilização podem sentir-se ocasionalmente frustradas porque têm ideias com enorme potencial que não conseguem convencer os outros a adoptar. Num terceiro caso, Paul era alguém que possuía capacidades analíticas proeminentes em combinação com a criatividade prolífica. Porém, a sua inteligência prática era escassa. Ele era considerado talentoso e sabia-o perfeitamente. No entanto, a auto-consciência desse facto tornava-o arrogante e ele não conseguia esconder esse traço de personalidade mesmo no dia da entrevista. A sua falta de adaptabilidade no cenário de entrevista de emprego resultava no facto de que nenhum recrutador o queria empregar. Ele apenas conseguiu a pior oferta de emprego a que se candidatou e, no final, também não durou muito nesse posto de trabalho. Finalmente, Célia era desprovida de *soft skills* de análise e criatividade extraordinárias. No entanto, a seu favor, ela tinha uma inteligência prática em abundância bem como notórias competências sociais. Célia era capaz de se inserir num ambiente constrangedor como uma entrevista de emprego, familiarizar-se e perceber o que devia ser dito e feito para se adaptar. Como resultado, numa proeza quase inédita, todos os recrutadores fizeram-lhe propostas de emprego. A posse de *soft skills* práticas que favorecem a adaptabilidade são um activo bastante útil na vida real mas não são suficientes. Sem criatividade, uma pessoa está condicionada pelas ideias dos outros em prejuízo das suas próprias. E sem o equipamento adequado das *soft skills* de análise e julgamento crítico, até se pode ser bem sucedido na “venda” de ideias, não devido à qualidade intrínseca das mesmas mas porque tem uma habilidade em interligar-se com os outros.

Posto isto, e relembrando, a magnitude das *soft skills* não está reservada apenas a um domínio taxativo. Por outras palavras, acolhe uma aglomeração variada de habilidades e é nessa convergência de equilíbrio que se viabiliza o caminho para o sucesso. O seu cunho de ductilidade fornece às pessoas o auxílio necessário para se adaptarem e comportarem positivamente e eficazmente face aos desafios da vida quotidiana e profissional (Succi, 2015).

3. Metodologia e Dados

3.1. Questão de Investigação

O presente estudo seguiu uma abordagem metodológica descritiva-exploratória de natureza quantitativa. A questão de investigação inicial que impulsionou este estudo foi a seguinte: “Será que a auto-consciência sobre as *soft skills* intrapessoais e interpessoais poderá estar relacionada com o nível de adaptabilidade dos Recursos Humanos?”.

3.2. Hipóteses

Com o intuito de responder à questão colocada na subsecção 3.1., pretendeu-se testar as seguintes hipóteses:

H0: Não há correlação entre as *soft skills* (intrapessoais e interpessoais) e a adaptabilidade.

H1: Há correlação entre as *soft skills* (intrapessoais e interpessoais) e a adaptabilidade.

3.3. Instrumento e procedimento de recolha de dados

Recorreu-se à construção e aplicação de um inquérito *online*. Após ter sido realizado um pré-teste com algumas pessoas para garantir a clareza das questões, este foi distribuído através da plataforma *Google Forms*. A sua difusão foi efectuada através do auxílio de familiares e amigos assim como os seus respectivos contactos. O procedimento da colheita de dados decorreu entre 30 de Dezembro de 2021 a 31 de Janeiro de 2022. Após a recolha, cada questionário foi codificado com um número e a amostra teve uma dimensão total de 121 participantes (n=121). O questionário é composto por três partes distintas. Inicia-se com uma nota introdutória na qual os participantes são informados acerca do contexto e finalidades do estudo assim como a garantia do anonimato e consentimento informado no preenchimento do mesmo. Posteriormente, colocaram-se questões de natureza sócio-demográfica (i.e., género, idade, profissão, nº de anos de vida activa no mercado de trabalho e nível de habilitações académicas). Por fim, foram apresentadas as três escalas para avaliar as variáveis nucleares em estudo. A primeira escala analisa as *soft skills* intrapessoais (21 itens): motivação (Q1, Q2, Q3), responsabilidade (Q4, Q5, Q6), gestão de tempo (Q7, Q8), tomada de decisão (Q9, Q10), resolução de problemas (Q11, Q12),

criatividade (Q13, Q14), pensamento crítico e analítico (Q15, Q16, Q17) e ética profissional (Q18, Q19, Q20, Q21). A segunda escala debruça-se sobre as *soft skills* interpessoais (12 itens): comunicação (Q22, Q23, Q24), trabalho de grupo (Q25, Q26, Q27), gestão de conflitos (Q28, Q29, Q30) e serviço ao cliente (Q31, Q32, Q33). A terceira escala concentra-se na adaptabilidade (10 itens), nomeadamente nos aspectos cognitivos (Q35, Q36, Q37), comportamentais (Q38, Q39, Q40) e afectivos (Q41, Q42, Q43, Q44). Todas as escalas utilizaram uma escala de *Likert* com cinco pontos – 1.00 (discordo totalmente), 2.00 (discordo), 3.00 (não concordo nem discordo), 4.00 (concordo) e 5.00 (concordo totalmente). Todos os itens foram projectados para medir o mesmo conceito ou constructo de forma positiva e de modo crescente. Recorrendo ao alfa de *Cronbach*, as escalas de *soft skills* intrapessoais, interpessoais e adaptabilidade apresentaram um coeficiente de consistência interna de .923, .890 e .896 respectivamente.

Ao longo do processo de revisão da literatura, não se encontrou um questionário de *soft skills* que se adequasse aos objectivos pretendidos do trabalho. Face à inviabilidade de avaliar todas as *soft skills* existentes, e com a intenção de não tornar o inquérito demasiado extenso para não comprometer a qualidade dos dados, as duas primeiras escalas foram parcialmente baseadas e inspiradas no *Model of Soft Skills Assessment (MOSSA)*, publicado por Ducange et al. (2016) assim como no artigo da autoria de Sharma e Rai (2015). Subsequentemente, foram seleccionadas e resumidas as afirmações mais representativas das *soft skills*. Os itens da escala de adaptabilidade foram retirados e traduzidos do estudo recente de van Dam e Meulders (2021).

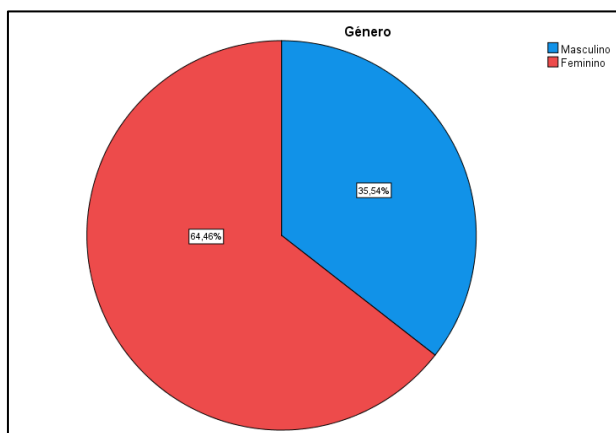
Na caracterização global da amostra, a análise univariada é executada com o auxílio das frequências absolutas e relativas. A análise bivariada é resumida através da média e desvio padrão (DP) e são apresentadas no texto através da “média ± DP”. Para verificar a existência de relações entre as variáveis sócio-demográficas e as *soft skills* intrapessoais e interpessoais e adaptabilidade, foram utilizados testes de *Mann-Whitney* e teste T- 2 amostras independentes na comparação entre dois grupos de sujeitos. Por outro lado, fez-se recurso aos testes de *Kruskal-Wallis* e *One-Way Anova* na comparação entre três ou mais grupos de sujeitos. Considerando que os scores foram calculados com base em variáveis ordinais (desde 1.00 - “discordo totalmente” a 5.00 - “concordo totalmente”), também se

utilizou a correlação de *Spearman* na análise entre as variáveis nucleares das *soft skills* intrapessoais, interpessoais e adaptabilidade.

Todos os valores de prova dos testes (*p-value*) consideraram-se estatisticamente significativos se fossem inferiores a 0.05 ($p < 0.05$). A análise estatística foi realizada com recurso ao software IBM SPSS versão 28.

3.4. Caracterização da amostra

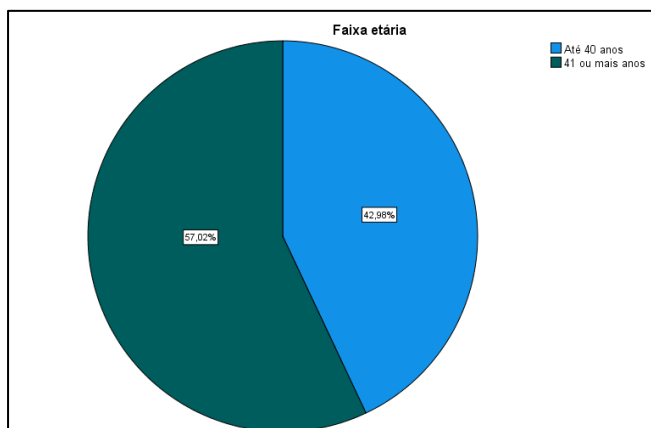
Começando por descrever o perfil socio-demográfico da amostra, a população-alvo consistiu



num conjunto de indivíduos pertencentes à população activa portuguesa, das mais variadas profissões e com idade mínima de 16 anos. A dimensão da amostra engloba 121 inquiridos, dos quais 78 participantes (64.46%) pertencem ao género feminino e os restantes 43 (35.54%) ao género masculino.

Figura 2: Género

Quanto à idade, dois inquiridos têm entre 16-20 anos (1.65%). Dezasseis pessoas têm entre 21-30 anos (13.22%). Trinta e quatro pessoas (28.11%) têm entre 31-40 anos. Quarenta pessoas (33.06%) têm entre 41-50 anos. Dezassete pessoas (14.04%) têm 51-60 anos. No



ultimo escalão etário (mais de 60 anos), estão incluídas doze pessoas (9,92%). Com a intenção de simplificar a análise, aglomeraram-se dois grupos etários: 52 inquiridos (42.98%) têm até 40 anos e 69 (57.02%) têm 41 ou mais anos.

Figura 3: Faixa etária

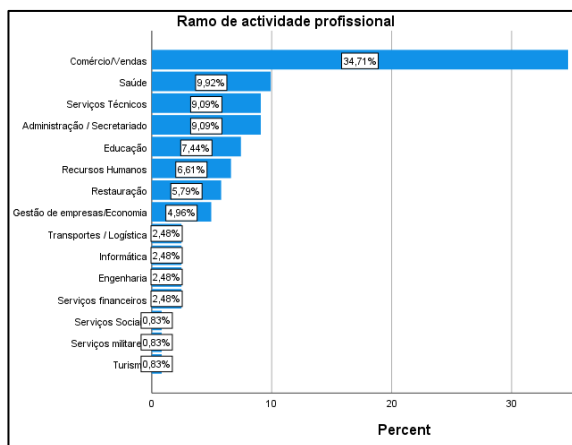


Figura 4: Ramo de actividade profissional

Quanto ao ramo de actividade profissional, as cinco áreas mais frequentes são comércio/vendas (34.71%), saúde (9.92%), serviços técnicos (9.09%), administração/secretariado (9.09%) e educação (7.44%).

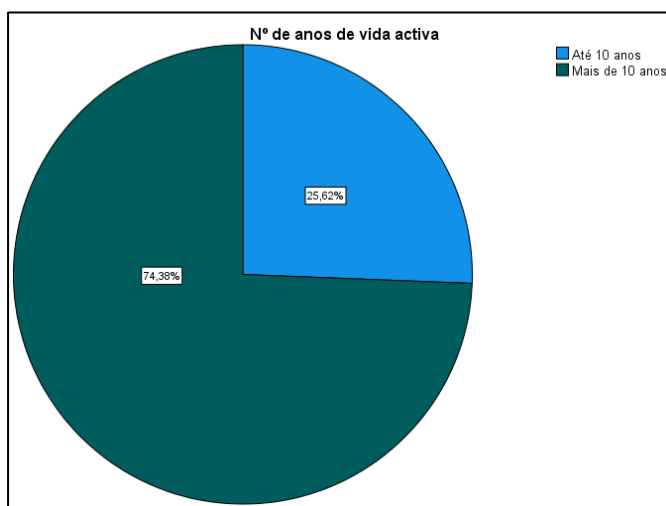


Figura 5: Número de anos de vida activa no mercado de trabalho

Quanto ao número de anos de vida activa, aproximadamente três quartos da amostra (correspondente a 90 pessoas que perfazem 74.38%) têm mais de uma década de experiência profissional, em oposição a 25.62% (31 pessoas) que têm até dez anos.

Na amostra em estudo, as habilitações académicas mínimas dos inquiridos foram pelo menos a conclusão do 12º ano. Para facilitar, criaram-se três categorias: ensino secundário

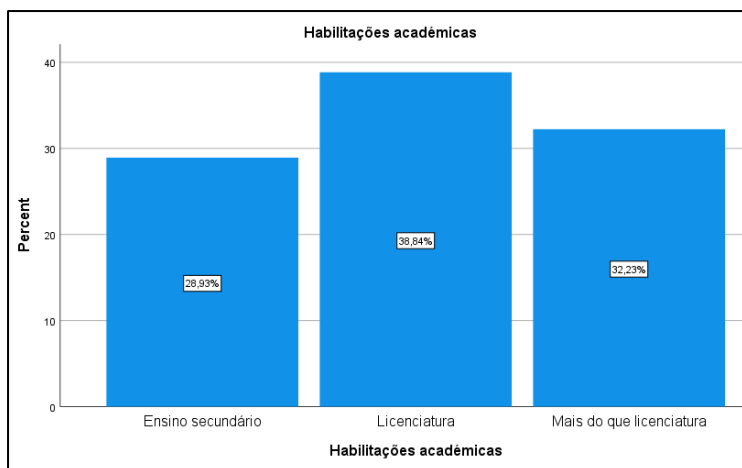


Figura 6: Habilitações académicas

(35 inquiridos – 28.93%), licenciatura (47 inquiridos – 38.84%) e “mais do que licenciatura” onde estão incluídos os pós-graduados, mestres e doutorandos (39 inquiridos – 32.23%).

4. Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

A figura 7 permite constatar que os participantes concordam positivamente com todos os itens da escala de *soft skills* intrapessoais. Os itens com a pontuação mais elevada relacionaram-se com a *soft skill* de responsabilidade (“Assumo a responsabilidade pelos resultados e consequências das minhas acções”, “Sinto um forte sentido de responsabilidade independentemente de trabalhar sozinho(a) ou em grupo” e “Eu esforço-me por entender os propósitos, os riscos inerentes e as responsabilidades associadas às tarefas que tenho de desempenhar no trabalho”). Os itens com a pontuação mais baixa relacionaram-se principalmente com a ética profissional e pensamento crítico e analítico.

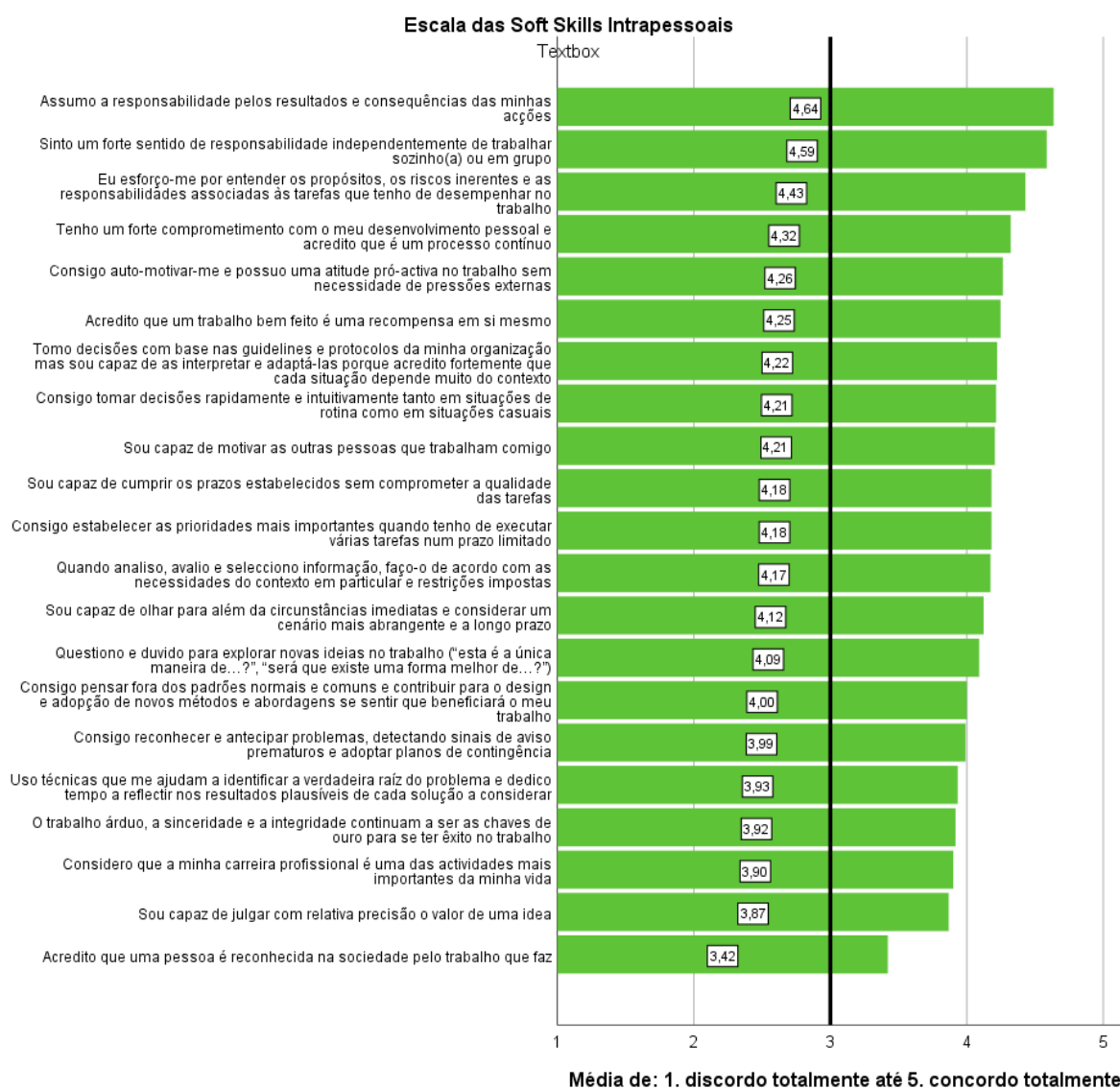


Figura 7 – Concordância com as *soft skills* intrapessoais

No geral, a escala das *soft skills* interpessoais demonstrou uma concordância ainda maior e mais uniforme, na medida em que todos os itens tiveram pelo menos uma média de 4.00 (“concordo”). Os itens com a pontuação mais elevada relacionaram-se com as *soft skills* de trabalho de grupo (“Consigno perceber o valor de cooperar com os outros para atingir metas comuns” e “Desempenho um papel activo no grupo, oferecendo opiniões e prestando atenção às perspectivas dos outros”) e comunicação (“Escuto as opiniões dos outros com uma mente aberta, mesmo que discorde pessoalmente com eles” e “Tenho consciência das várias formas de comunicação (oral, escrita, corporal) e consigo aplicá-las correctamente consoante o contexto”). Em comparação, os itens associados à *soft skill* de gestão de conflitos inclinaram-se para uma pontuação mais baixa.

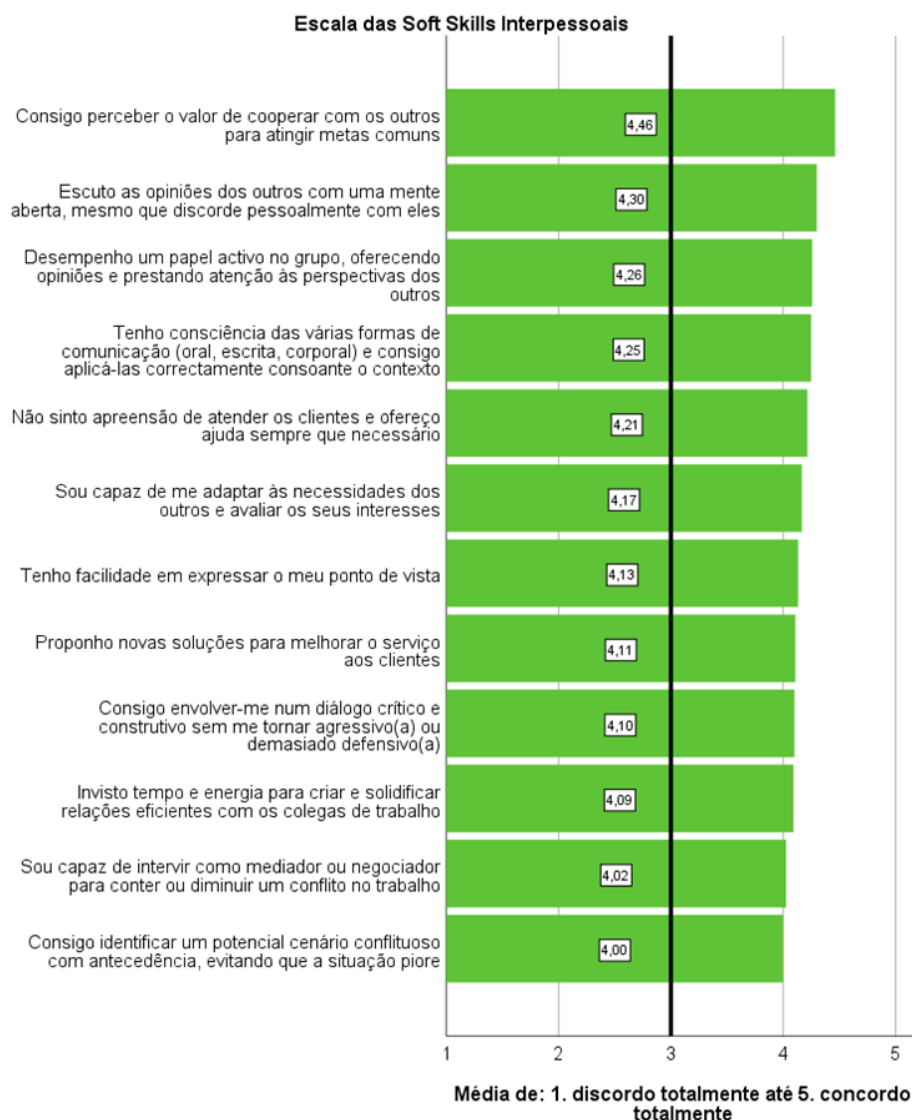


Figura 8 – Concordância com as *soft skills* interpessoais

Na escala da adaptabilidade, continuou-se a observar uma tendência positiva, acima da neutralidade (3.00 – “não concordo nem discordo”), em que os participantes concordam mais do que discordam de todos os itens da escala. As componentes cognitivas (“Possuo confiança de que consigo lidar com desafios no trabalho”, “Sinto sempre curiosidade sobre qualquer potencial acontecimento que enfrente no futuro”) e comportamentais (“Consigo adaptar-me a mudanças rapidamente”, “Consigo lidar bem com situações novas e desconhecidas”) lideram o *ranking*. Contrariamente, é notório que todos os quatros itens pertencentes à dimensão afectiva da adaptabilidade tiveram as pontuações médias mais baixas (“Consigo permanecer num estado de tranquilidade se tiver de mudar os meus planos”, “Sinto entusiasmo e energia quando surge alguma mudança ou algum imprevisto”, “Aprecio eventos inesperados” e “Gosto sempre quando a situação muda”).

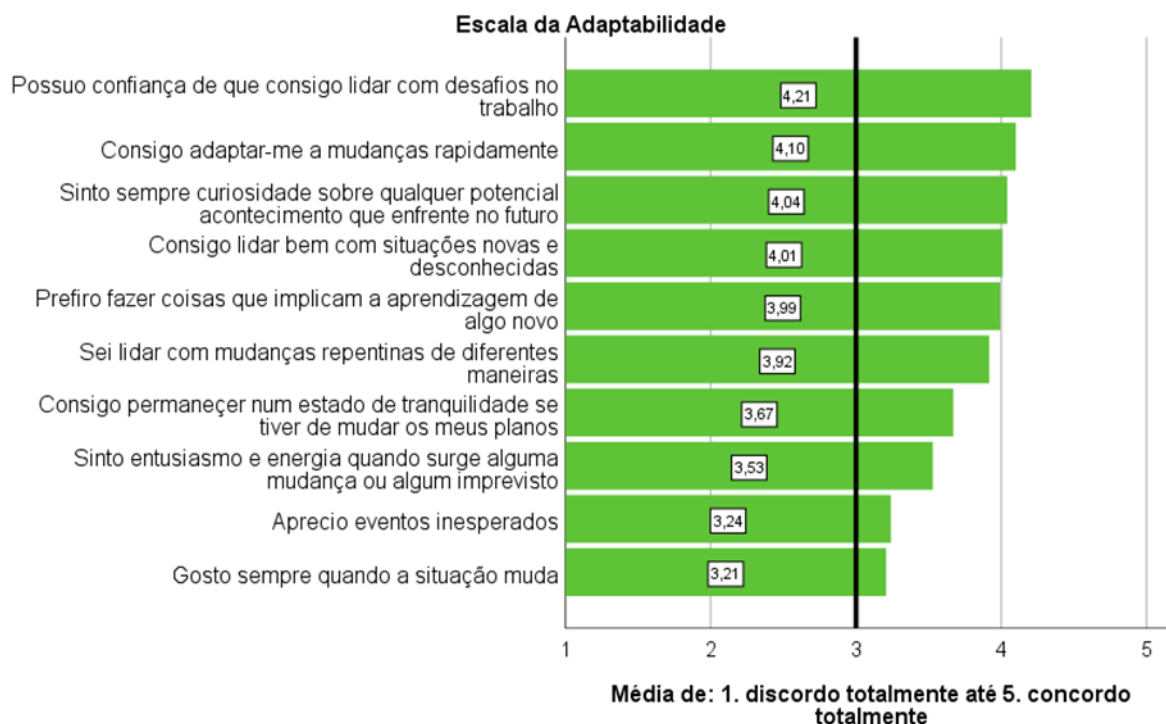


Figura 9 – Concordância com a adaptabilidade

Nas tabelas 5, 6 e 7 apresentam-se as médias, os desvios-padrão e o *p-value* das variáveis em estudo. Relembrando que se consideraria estatisticamente significativo se o *p-value* fosse inferior a 0.05, verificou-se que nenhuma das variáveis sócio-demográficas (género, idade, nº de anos de vida activa ou habilitação académica) tem uma relação estatisticamente significativa com o nível de *soft skills* intrapessoais, interpessoais ou adaptabilidade, ou seja, foram todas superiores a 0.05.

Tabela 5 – Factores que influenciam os níveis de *soft skills* intrapessoais dos inquiridos (N=121)

Indicador sócio-demográfico		Nível de <i>soft skills</i> intrapessoais (média ± desvio-padrão)	p-value
Género	Masculino	4.0952 ± 0.45804	0.302
	Feminino	4.1630 ± 0.51014	
Idade	Até 40 anos	4.1969 ± 0.49154	0.235
	41 ou mais anos	4.0952 ± 0.49034	
Nº de anos de vida activa	Até 10 anos	4,1567 ± 0,55766	0.838
	Mais de 10 anos	4.1328 ± 0.46970	
Habilitação académica	Ensino Secundário	4.1224 ± 0.51239	0.730
	Licenciatura	4.1864 ± 0.42404	
	Mais do que licenciatura	4.0965 ± 0.55236	

Tabela 6 – Factores que influenciam os níveis de *soft skills* interpessoais dos inquiridos (N=121)

Indicador sócio-demográfico		Nível de <i>soft skills</i> interpessoais (média ± desvio-padrão)	p-value
Género	Masculino	4.1841 ± 0.47335	0.970
	Feminino	4.1699 ± 0.48077	
Idade	Até 40 anos	4.2244 ± 0.44328	0.324
	41 ou mais anos	4.1377 ± 0.49956	
Nº de anos de vida activa	Até 10 anos	4.2177 ± 0.43551	0.692
	Mais de 10 anos	4.1602 ± 0.49090	
Habilitação académica	Ensino Secundário	4.0214 ± 0.50055	0.076
	Licenciatura	4.2340 ± 0.40811	
	Mais do que licenciatura	4.2415 ± 0.50970	

Tabela 7 – Factores que influenciam os níveis de adaptabilidade dos inquiridos (N=121)

Indicador sócio-demográfico		Nível de adaptabilidade (média ± desvio-padrão)	p-value
Género	Masculino	3.7814 ± 0.65000	0.899
	Feminino	3.7962 ± 0.58608	
Idade	Até 40 anos	3.8827 ± 0.56870	0.222
	41 ou mais anos	3.7217 ± 0.62940	
Nº de anos de vida activa	Até 10 anos	3.9161 ± 0.60723	0.166
	Mais de 10 anos	3.7478 ± 0.60415	
Habilitação académica	Ensino Secundário	3.6686 ± 0.79179	0.362
	Licenciatura	3.8277 ± 0.54681	
	Mais do que licenciatura	3.8564 ± 0.46949	

Dado que os *scores* foram calculados com base em variáveis ordinais (desde 1.00 – “discordo totalmente” a 5.00 – “concordo totalmente”), utilizou-se a correlação de *Spearman* para efectuar o cruzamento das variáveis nucleares (*soft skills* intrapessoais, *soft skills* interpessoais e adaptabilidade). Para relembrar, colocaram-se as seguintes hipóteses:

H0: Não há correlação entre as *soft skills* (intrapessoais e interpessoais) e a adaptabilidade.

H1: Há correlação entre as *soft skills* (intrapessoais e interpessoais) e a adaptabilidade.

Tabela 8 – Correlações entre as variáveis *soft skills* intrapessoais, *soft skills* interpessoais e adaptabilidade

		Correlations			
			Score das Soft Skills Intrapessoais (de 1 a 5)	Score das Soft Skills Interpessoais (de 1 a 5)	Score da Adaptabilidad e (de 1 a 5)
Spearman's rho	Score das Soft Skills Intrapessoais (de 1 a 5)	Correlation Coefficient	--		
		Sig. (2-tailed)			
		N	121		
	Score das Soft Skills Interpessoais (de 1 a 5)	Correlation Coefficient	,626**	--	
		Sig. (2-tailed)	<,001		
		N	121	121	
	Score da Adaptabilidade (de 1 a 5)	Correlation Coefficient	,510**	,599**	--
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	.
		N	121	121	121

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Como o *p-value* dos 3 pares registaram $p < 0.001$ (logo inferior a $p < 0.05$), rejeita-se a hipótese nula (H0), logo existe uma correlação entre as *soft skills* intrapessoais e interpessoais e a adaptabilidade.

Através dos três coeficientes de correlação, verifica-se nas três variáveis nucleares uma direcção positiva. Isto significa que quando uma variável sobe a outra também tem tendência a subir. As *soft skills* interpessoais estão positivamente correlacionadas com as *soft skills* intrapessoais ($r = 0.626$). Quando as pessoas acham que têm as *soft skills* interpessoais desenvolvidas, também acham que têm as *soft skills* intrapessoais desenvolvidas. Comparativamente, a correlação entre a adaptabilidade e as *soft skills* interpessoais não é tão forte ($r = 0.599$) mas ainda assim é positiva. A relação mais pequena de todas é entre a adaptabilidade e as *soft skills* intrapessoais ($r = 0.510$). Quanto à força da relação, todas as relações são moderadas e directamente proporcionais.

Concluindo, as *soft skills* intrapessoais e interpessoais estão correlacionadas com a adaptabilidade, de forma positiva (quanto maior as *soft skills*, maior a adaptabilidade), e a relação tem uma intensidade moderada (entre 0.5 e 0.7). Dito de outra forma, quanto mais o sujeito se considera detentor destas competências intrapessoais e interpessoais mais se adapta às novas situações.

Dadas as várias subsecções das *soft skills*, também se efectuou uma análise correlacional mais minuciosa para verificar quais são as que têm maior impacto na adaptabilidade. Os resultados estão apresentados na tabela 9:

Tabela 9 – Correlações entre as subdivisões das *soft skills* intrapessoais e interpessoais com a adaptabilidade

	Soft Skills	Coefficiente de Correlação (r)
Interpessoais	Gestão de Conflitos	0.526
	Trabalho de Grupo	0.502
	Comunicação	0.481
	Serviço ao Cliente	0.449
Intrapessoais	Resolução de Problemas	0.437
	Gestão do Tempo	0.433
	Criatividade	0.401
	Motivação	0.378
	Pensamento Crítico e Analítico	0.358
	Tomada de Decisão	0.348
	Ética Profissional	0.340
	Responsabilidade	0.286

Apresentando respectivamente um coeficiente de correlação (r) de 0.526 e 0.502, verifica-se que as *soft skills* de “gestão de conflitos” e “trabalho de grupo” são as que têm maior impacto na adaptabilidade. Inversamente, as *soft skills* de “ética profissional” (r = 0.340) e “responsabilidade” (r = 0.286) demonstraram ser as menos influenciáveis. O facto mais destacável é que todas as *soft skills* interpessoais apresentaram um peso maior em

comparação com as *soft skills* intrapessoais, sendo um resultado congruente com as revelações mais genéricas da tabela 8.

Para facilitar visualmente, pode-se observar a mesma conclusão através do gráfico a seguir apresentado. Em todos os quadrados, há uma tendência diagonal crescente, isto é quanto maior a variável do eixo X maior a variável do eixo Y.

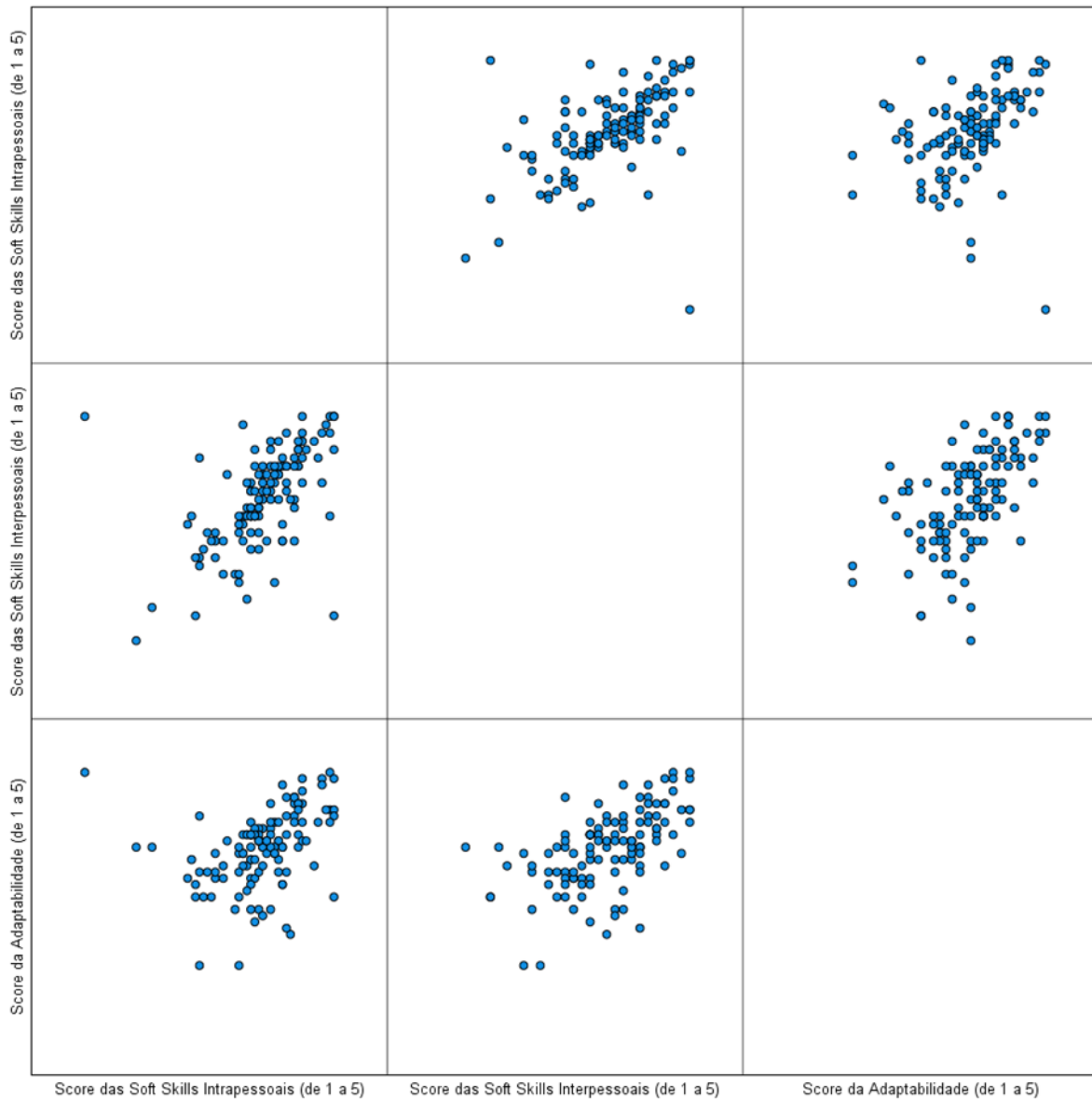


Figura 10 – Scores entre as variáveis *soft skills* intrapessoais, *soft skills* interpessoais e adaptabilidade

5. Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura

A premissa conducente à concepção deste trabalho assentou em estimar a *performance* adaptativa dos RH usando as *soft skills* intrapessoais e interpessoais como factores preditivos e influenciáveis. Considerou-se extremamente relevante e pertinente aprofundar este tema tendo em conta o clima instável e irregular em que a força laboral opera nos dias de hoje (Zhang-Zhang et al., 2022). Os resultados obtidos da investigação empírica realizada sugerem que a *performance* adaptativa é influenciada positivamente pela posse de *soft skills* intrapessoais e interpessoais. Dito de outra forma, quanto maiores as *soft skills* intrapessoais e interpessoais do colaborador maior a sua respectiva adaptabilidade. Estes resultados são convergentes com as implicações retiradas da revisão da literatura e favorecem a perspectiva de como é importante fomentar as *soft skills* do colaborador para este estar mais apto e mais resiliente às oscilações decorrentes no mercado de trabalho (Padilha et al., 2021; Raciti, 2015). Ambicionando contribuir para o enriquecimento do estado da arte sobre a adaptabilidade dos RH, este estudo ampliou assim o entendimento deste fenómeno através da óptica exclusiva das *soft skills*.

Contudo, importa salientar que o trabalho apresenta um conjunto de limitações. Primeiro, a dimensão da amostra estudada foi relativamente pequena (n=121) e apenas considerou o público português. Segundo, as *soft skills* dos RH foram reportadas com base na auto-percepção das mesmas pelo próprio colaborador sem a confirmação de opiniões alheias. Terceiro, para os objectivos deste estudo em concreto, teve-se de recorrer à construção de questionários de *soft skills* devido à inexistência de escalas apropriadas e previamente validadas. A escala da adaptabilidade de van Dam e Meulders é também muito recente, publicada em 2021, pelo que carece ainda de um histórico robusto.

Estas mesmas restrições viabilizam o caminho para linhas de investigação susceptíveis de serem exploradas no futuro. Aconselha-se a realizar estudos com amostras de maior dimensão assim como a aplicação de técnicas de natureza qualitativa (i.e., entrevistas). Para complementar a auto-avaliação das *soft skills*, seria também apropriado sondar os subordinados, colegas de pares e chefia. Sugere-se expandir o uso da escala de adaptabilidade a nível geográfico, numa visão mais internacional, uma vez que foi apenas previamente empregue no contexto holandês na publicação original. Outra sugestão seria

estudar um sector de actividade profissional em específico em oposição à conduta generalista e não discriminatória que seguiu o presente trabalho.

Referências Bibliográficas

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>

AM, E. N., Affandi, A., Udobong, A., Sarwani, & Sarwani. (2020). Implementation of Human Resource Management in the Adaptation Period for New Habits. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(1), 19–26. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v1i1.4>

Angeles, M. P. H. (2012). Teaching Efficacy, Interpersonal, Intrapersonal Skills and Teaching Performance in the Tertiary School. *IAMURE International Journal of Social Sciences*, 2(March 2012), 17–25. <https://doi.org/10.7718/ijss.v2i1.8>

Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review. *Journal of Management*, 40(1), 48–99. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206313488210>

Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2021). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 50(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>

Berger, G., Dudkin, G., & Johnson, R. (2018). Why is adaptability important? In *Adaptability of the US Engineering and Technical Workforce*. The National Academies Press. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.17226/25016>

Bocciardi, F., Caputo, A., Fregonese, C., Langher, V., & Sartori, R. (2017). Career Adaptability as a Strategic Competence for Career Development: An Exploratory Study of Its Key Predictors. *European Journal of Training and Development*, 41(1), 67–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2016-0049>

Chala, F. M., & Bouranta, N. (2021). Soft Skills Enhance Employee Contextual Performance: The Case of the Maritime Industry. *KnE Social Sciences*, 5(9), 126–138. <https://doi.org/10.18502/kss.v5i9.9890>

Chan, D., & Schmitt, N. (2014). Adapting to Rapid Changes at Work: Definitions, Measures and Research. In *Individual Adaptability to Changes at Work: New Directions in Research*. Routledge.

Chavan, S. V. (2020). The Importance of Soft Skills. *International Journal of Science and Research*, 9(5), 623–625. https://www.ijsr.net/get_abstract.php?paper_id=SR20508183938

Cieśła, M. (2017). Soft competencies in sustainable development. *World Scientific News*, 72, 535–543.

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. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>

- Clarke, M. (2018). Rethinking graduate employability: the role of capital, individual attributes and context. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1923–1937. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1294152>
- Collie, R. J., & Martin, A. J. (2016). Adaptability: An important capacity for effective teachers. *Educational Practice and Theory*, 38(1), 27–39. <https://doi.org/10.7459/ept/38.1.03>
- de la Fuente, J. R. (2012). Impactos de la globalización en la salud mental. *Gaceta Medica de Mexico*, 148(6), 586–590.
- Ducange, C., Prunotto, F., Genova, T., Dimitrova, K., Dall’Amico, E., & Carrollaggi, P. (2016). *The model of soft skills assessment - The evaluation of soft skills of medium-high skilled migrants*.
- Fareri, S., Melluso, N., Chiarello, F., & Fantoni, G. (2021). SkillNER: Mining and mapping soft skills from any text. *Expert Systems with Applications*, 184(July). <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115544>
- Firdaus, I. (2017). The urgency of soft skills and character building for students. *Jurnal TAPiS*, 14(1), 60–73. <https://doi.org/https://doi.org/10.24042/tps.v13i1.1620>
- Foss, N. J., & Jensen, H. (2019). Managerial meta-knowledge and adaptation: Governance choice when firms don’t know their capabilities. *Strategic Organization*, 17(2), 153–176. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1476127018778717>
- Fratto, N., & Murray, S. (2019). Is ‘AQ’ more important than intelligence? *Worklife* 101. <https://www.bbc.com/worklife/article/20191106-is-aq-more-important-than-intelligence>
- Gibb, S. (2014). Soft skills assessment: theory development and the research agenda. *International Journal of Lifelong Education*, 33(4), 455–471. <https://doi.org/10.1080/02601370.2013.867546>
- Goleman, D. (2017). Emotional Intelligence Competencies: An Introduction. In *Adaptability: A Primer*. More Than Sound, LLC.
- Gravells, A. (2017). *Principles And Practices Of Teaching And Training*. SAGE Publications.
- Gupta, S. (2020). *Soft Skills: Interpersonal & Intrapersonal Skills Development*. V & S Publishers.
- Haddock, G., & Maio, G. R. (2008). Attitudes: Content, Structure and Functions. In *Introduction to social psychology: a European perspective* (pp. 112–133). Blackwell.
- Jackson, E. (2021). *Adaptability in Talent Development*. Association for Talent Development.
- Jordaan, B. (2019). Leading Organisations in Turbulent Times: Towards a Different Mental Model. In *Leading in a VUCA World* (pp. 59–75). Springer, Cham. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-98884-9_4
- 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/https://doi.org/10.1002/job.1955>

- Kaçamakovic, M. K., & Lokaj, A. S. (2021). Requirements of Organization for Soft Skills as an Influencing Factor of Their Success. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 295–303. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0025>
- Khaouja, I., Mezzour, G., Carley, K. M., & Kassou, I. (2019). Building a soft skill taxonomy from job openings. *Social Network Analysis and Mining*, 9(43). <https://doi.org/10.1007/s13278-019-0583-9>
- Lecis, M., Fournet, G., Cottin, H., Buirel, P., & Ciobanu, C. (2020). *The importance of soft skills in the job market: An analysis of the soft skills demand by job, function and seniority level*.
- Lee, C.-W., & Kusumah, A. (2019). Soft skills influencing motivation and their impact on the employee performance: An Indonesian company case. *International Entrepreneurship Review*, 5(4), 123–140. <https://doi.org/https://doi.org/10.15678/IER.2019.0504.08>
- Lepeley, M.-T. (2021). The Lingua Franca of Human Centered Management in the Global VUCA Environment. In *Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability*. Routledge.
- Loughlin, E. M., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society*, 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100012>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). “Soft Skills”: A Phrase in Search of Meaning. *Portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71–88. <https://doi.org/https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>
- McGowan, H. E., & Shipley, C. (2020). *The Adaptation Advantage: Let Go, Learn Fast, and Thrive in the Future of Work*. Wiley.
- Nejad, H. G., Nejad, F. G., & Farahani, T. (2021). Adaptability and Workplace Subjective Well-Being: The Effects of Meaning and Purpose on Young Workers in The Workpalce. *Canadian Journal of Career Development*, 20(2). <https://doi.org/10.53379/cjcd.2021.70>
- Netzer, L., Gutentag, T., Kim, M. Y., Solak, N., & Tamir, M. (2018). Evaluations of emotions: Distinguishing between affective, behavioral and cognitive components. *Personality and Individual Differences*, 135, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.06.038>
- Noonan, P. M., & Erickson, A. S. G. (2017). *The Skills That Matter: Teaching Interpersonal and Intrapersonal Competencies in Any Classroom*. Corwin.

- Okoro, E., Cwashington, M., & Thomas, O. (2017). The Impact of Interpersonal Communication Skills on Organizational Effectiveness and Social Self-Efficacy : A Synthesis. *International Journal of Language and Linguistics*, 4(3), 28–32.
- Padilha, F., Gruber, L., Ribeiro, Y. P., Carvalho, J., Beuren, F. H., Fagundes, A. B., Pereira, D., & de Campos, D. B. (2021). Resilience as an Important Soft Skill for Engineers' Work during the Covid-19 Pandemic. *Creative Education*, 12(11), 2529–2534. <https://doi.org/10.4236/ce.2021.1211189>
- Pallathadka, H. (2020). Inculcating Soft Skills : A Significant Need Of The Hour In 21st Century Workforce. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 07(09), 3809–3815.
- 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>
- Pascual, A. C., Martínez, A. R., & Blasco, S. V. (2018). Competencias y emprendimiento. In *Estrategias Transformadoras Para la Educación*. Ediciones Pirámide.
- Penzenstadler, B., Schlosser, T., Haller, G., & Frenzel, G. (2009). Soft skills REquired: A practical approach for empowering soft skills in the engineering world. *2009 Collaboration and Intercultural Issues on Requirements: Communication, Understanding and Soft Skills*. <https://doi.org/10.1109/CIRCUS.2009.5>
- Peter, R., & Simatupang, M. S. (2019). Teamwork soft skill development in facing the globalization. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5), 486–491. <https://doi.org/10.35940/ijeat.E1069.0585C19>
- Phillips, J., Phillips, P., & Ray, R. (2020). *Proving the Value of Soft Skills: Measuring Impact and Calculating ROI*. Association for Talent Development.
- Phulsunge, S., & Kalbande, V. N. (2019). Importance of Intrapersonal & Interpersonal Skills to Make Work Ready Professionals. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, IX(I), 1411–1416.
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments* (Vol. 6, pp. 3–39). Elsevier Ltd. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1479-3601\(05\)06001-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1479-3601(05)06001-7)
- 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>
- Raciti, P. (2015). *La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica*. Publicaciones EUROsociAL.

- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Sambaiah, M., & Aneel, Y. (2016). Intrapersonal Skills As Core of the Personality: Some Home Truths. *Journal of English Language and Literature*, 3(1), 225–230.
- Savitri, E. D., Made Rai, N. G., & Ratu, A. (2021). Preparing Future Skills and Professional Communication Skills. *IPTEK Journal of Proceedings Series*, 7, 15–17. <https://doi.org/10.12962/j23546026.v2020i7.9526>
- Schunn, C. (2018). What does adaptability look like? In *Adaptability of the US Engineering and Technical Workforce*. The National Academies Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.17226/25016>
- Sharma, B. R., & Rai, S. (2015). A Study to Develop an Instrument to Measure Work Ethic. *Global Business Review*, 16(2), 244–257. <https://doi.org/10.1177/0972150914564417>
- Shukla, A., & Kumar, G. (2017). Essential Soft Skills for Employability – A Longitudinal Study. *Advances in Economics and Business Management*, 4(6), 362–367.
- Staboulis, M., & Lazaridou, I. (2020). The impact of COVID-19 on Economy, Employment and New Skills. *Journal of European Economy*, 19(3), 409–422. <https://doi.org/10.35774/jee2020.03.409>
- Sternberg, R. J. (2021). *Adaptive Intelligence: Surviving and Thriving in Times of Uncertainty*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316650554>
- Stoltz, P. G. (1997). *Adversity Quotient - Turning Obstacles into Opportunities*. John Wiley & Sons.
- Subedi, N. B. (2018). Soft Skills as Employability Skills: Fundamental Requirement for Entry-level Jobs. *KMC Research Journal*, 2(2), 133–142. <https://doi.org/10.3126/kmcrcj.v2i2.29956>
- Succi, C. (2015). Soft Skills for the Next Generation: Toward a comparison between Employers and Graduate Students' Perceptions. *Sociologia Del Lavoro*, 137, 244–256. <https://doi.org/10.3280/sl2015-137015>
- Swiatkiewicz, O. (2014). Soft, hard, or moral skills: an exploratory study on the workers' skills that organizations in Portugal appreciate most. *FGV EBAPE*, 12(3), 663–687. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1679-395112337>
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & Regan, N. O. (2021). Technological Forecasting & Social Change How can SMEs successfully navigate VUCA environment : The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting & Social Change*, 174(September). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>
- van Dam, K. (2013). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework. In *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the*

Employee's Perspective (pp. 123–142). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.009>

van Dam, K., & Meulders, M. (2021). The Adaptability Scale: Development, Internal Consistency, and Initial Validity Evidence. *European Journal of Psychological Assessment*, 37(2), 123–134. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000591>

Vijayalakshmi, V. (2016). Soft skills-the need of the hour for professional competence: A review on interpersonal skills and intrapersonal skills theories. *International Journal of Applied Engineering Research*, 11(4), 2859–2864.

Zhang-Zhang, Y. Y., Rohlfer, S., & Varma, A. (2022). Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective. *Journal of Business Research*, 144, 587–598. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2021.12.069>

Anexos

Anexo 1: Questionário

QUESTIONÁRIO

No âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, do ISMAI, estou a realizar um inquérito pelo qual solicito a sua participação. O estudo pretende contribuir para o conhecimento da envolvência que as qualidades pessoais e interpessoais (*soft skills*) têm no desempenho adaptativo dos Recursos Humanos.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Salienta-se o facto de o presente questionário ser confidencial e anónimo e ter como única finalidade o tratamento estatístico dos respectivos dados para efeitos puramente académicos.

O preenchimento do inquérito tem a duração média de 5 minutos.

Agradeço muito a sua colaboração.

Diana Gouveia

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

Género:

Masculino

Feminino

Idade:

16-20 anos	<input type="checkbox"/>
21-30 anos	<input type="checkbox"/>
31-40 anos	<input type="checkbox"/>
41-50 anos	<input type="checkbox"/>
51-60 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 60 anos	<input type="checkbox"/>

Profissão: _____

Nível de habilitações académicas:

Inferior ao 4º ano de escolaridade

4º ano de escolaridade (1º ciclo de ensino básico)

6º ano de escolaridade (2º ciclo de ensino básico)

9º ano (3º ciclo de ensino básico)

12º ano (ensino secundário)

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

Outro

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Nº de anos de vida activa no mercado de trabalho:

Até 10 anos

Mais de 10 anos

ESCALA DE *SOFT SKILLS* INTRAPESSOAIS

Q		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	Motivação	Consigno auto-motivar-me e possuo uma atitude pró-activa no trabalho sem necessidade de pressões externas				
2		Tenho um forte comprometimento com o meu desenvolvimento pessoal e acredito que é um processo contínuo				
3		Sou capaz de motivar as outras pessoas que trabalham comigo				
4	Responsabilidade	Eu esforço-me por entender os propósitos, os riscos inerentes e as responsabilidades associadas às tarefas que tenho de desempenhar no trabalho				
5		Assumo a responsabilidade pelos resultados e consequências das minhas acções				
6		Sinto um forte sentido de responsabilidade independentemente de trabalhar sozinho(a) ou em grupo				
7	Gestão do tempo	Consigno estabelecer as prioridades mais importantes quando tenho de executar várias tarefas num prazo limitado				
8		Sou capaz de cumprir os prazos estabelecidos sem comprometer a qualidade das tarefas				
9	Tomada de decisão	Tomo decisões com base nas <i>guidelines</i> e protocolos da minha organização mas sou capaz de as interpretar e adaptá-las porque acredito fortemente que cada				
10		Consigno tomar decisões rapidamente e intuitivamente tanto em situações de rotina como em situações casuais				
11	Resolução de problemas	Consigno reconhecer e antecipar problemas, detectando sinais de aviso prematuros e adoptar planos de contingência				
12		Uso técnicas que me ajudam a identificar a verdadeira raiz do problema e dedico tempo a reflectir nos resultados plausíveis de cada solução a considerar				
13	Criatividade	Consigno pensar fora dos padrões normais e comuns e contribuir para o <i>design</i> e adopção de novos métodos e abordagens se sentir que beneficiará o meu trabalho				
14		Questiono e duvido para explorar novas ideias no trabalho ("esta é a única maneira de...?", "será que existe uma forma melhor de...?")				
15	Pensamento crítico e analítico	Quando analiso, avalio e selecciono informação, faço-o de acordo com as necessidades do contexto em particular e restrições impostas				
16		Sou capaz de olhar para além das circunstâncias imediatas e considerar um cenário mais abrangente e a longo prazo				
17		Sou capaz de julgar com relativa precisão o valor de uma ideia				
18	Ética Profissional	Considero que a minha carreira profissional é uma das actividades mais importantes da minha vida				
19		Acredito que uma pessoa é reconhecida na sociedade pelo trabalho que faz				
20		O trabalho árduo, a sinceridade e a integridade continuam a ser as chaves de ouro para se ter êxito no trabalho				
21		Acredito que um trabalho bem feito é uma recompensa em si mesmo				

ESCALA DE SOFT SKILLS INTERPESSOAIS

Q		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo	Concordo	Concordo totalmente
22	Comunicação	Tenho consciência das várias formas de comunicação (oral, escrita, corporal) e consigo aplicá-las correctamente consoante o contexto				
23		Tenho facilidade em expressar o meu ponto de vista				
24		Escuto as opiniões dos outros com uma mente aberta, mesmo que discorde pessoalmente com eles				
25	Trabalho de grupo	Consigo perceber o valor de cooperar com os outros para atingir metas comuns				
26		Desempenho um papel activo no grupo, oferecendo opiniões e prestando atenção às perspectivas dos outros				
27		Invisto tempo e energia para criar e solidificar relações eficientes com os colegas de trabalho				
28	Gestão de conflitos	Sou capaz de intervir como mediador ou negociador para conter ou diminuir um conflito no trabalho				
29		Consigo envolver-me num diálogo crítico e construtivo sem me tornar agressivo(a) ou demasiado defensivo(a)				
30		Consigo identificar um potencial cenário conflituoso com antecedência, evitando que a situação piore				
31	Serviço ao cliente	Não sinto apreensão de atender os clientes e ofereço ajuda sempre que necessário				
32		Sou capaz de me adaptar às necessidades dos outros e avaliar os seus interesses				
33		Proponho novas soluções para melhorar o serviço aos clientes				

ESCALA DE ADAPTABILIDADE

Q		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
34	Adaptabilidade cognitiva	Possuo confiança de que consigo lidar com desafios no trabalho				
35		Sinto sempre curiosidade sobre qualquer potencial acontecimento que enfrente no futuro				
36		Prefiro fazer coisas que implicam a aprendizagem de algo novo				
37	Adaptabilidade comportamental	Consigo lidar bem com situações novas e desconhecidas				
38		Consigo adaptar-me a mudanças rapidamente				
39		Sei lidar com mudanças repentinas de diferentes maneiras				
40	Adaptabilidade afectiva	Consigo permanecer num estado de tranquilidade se tiver de mudar os meus planos				
41		Sinto entusiasmo e energia quando surge alguma mudança ou algum imprevisto				
42		Gosto sempre quando a situação muda				
43		Aprecio eventos inesperados				

Anexo 2: Frequência de resposta a cada item e opção das escalas de *soft skills* intrapessoais, interpessoais e adaptabilidade (N=121)

		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Motivação	Consigo auto-motivar-me e possuo uma atitude pró-activa no trabalho sem necessidade de pressões externas	1	6	7	53	54
	Tenho um forte comprometimento com o meu desenvolvimento pessoal e acredito que é um processo contínuo	2	2	3	62	52
	Sou capaz de motivar as outras pessoas que trabalham comigo	0	2	9	72	38
Responsabilidade	Eu esforço-me por entender os propósitos, os riscos inerentes e as responsabilidades associadas às tarefas que tenho de desempenhar no trabalho	0	1	3	60	57
	Assumo a responsabilidade pelos resultados e consequências das minhas acções	0	2	1	36	82
	Sinto um forte sentido de responsabilidade independentemente de trabalhar sozinho(a) ou em grupo	0	1	1	45	74
Gestão do tempo	Consigo estabelecer as prioridades mais importantes quando tenho de executar várias tarefas num prazo limitado	0	5	9	66	41
	Sou capaz de cumprir os prazos estabelecidos sem comprometer a qualidade das tarefas	1	3	10	66	41
Tomada de decisão	Tomo decisões com base nas <i>guidelines</i> e protocolos da minha organização mas sou capaz de as interpretar e adaptá-las porque acredito fortemente que cada situação depende muito do contexto	0	3	11	63	44
	Consigo tomar decisões rapidamente e intuitivamente tanto em situações de rotina como em situações casuais	0	1	12	68	40
Resolução de problemas	Consigo reconhecer e antecipar problemas, detectando sinais de aviso prematuros e adoptar planos de contingência	0	2	29	58	32
	Uso técnicas que me ajudam a identificar a verdadeira raiz do problema e dedico tempo a reflectir nos resultados plausíveis de cada solução a considerar	1	7	17	70	26
Criatividade	Consigo pensar fora dos padrões normais e comuns e contribuir para o <i>design</i> e adopção de novos métodos e abordagens se sentir que beneficiará o meu trabalho	0	3	25	62	31
	Questiono e duvido para explorar novas ideias no trabalho ("esta é a única maneira de...?", "será que existe uma forma melhor de...?")	0	4	16	66	35
Pensamento crítico e analítico	Quando analiso, avalio e selecciono informação, faço-o de acordo com as necessidades do contexto em particular e restrições impostas	0	5	9	67	40
	Sou capaz de olhar para além da circunstâncias imediatas e considerar um cenário mais abrangente e a longo prazo	0	4	14	66	37
	Sou capaz de julgar com relativa precisão o valor de uma ideia	0	3	30	68	20
Ética Profissional	Considero que a minha carreira profissional é uma das actividades mais importantes da minha vida	4	10	16	55	36
	Acredito que uma pessoa é reconhecida na sociedade pelo trabalho que faz	4	18	39	43	17
	O trabalho árduo, a sinceridade e a integridade continuam a ser as chaves de ouro para se ter êxito no trabalho	5	13	17	38	48
	Acredito que um trabalho bem feito é uma recompensa em si mesmo	3	3	10	50	55

		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Comunicação	Tenho consciência das várias formas de comunicação (oral, escrita, corporal) e consigo aplicá-las correctamente consoante o contexto	0	2	10	65	44
	Tenho facilidade em expressar o meu ponto de vista	0	6	12	63	40
	Escuto as opiniões dos outros com uma mente aberta, mesmo que discorde pessoalmente com eles	0	0	8	69	44
Trabalho de grupo	Consigo perceber o valor de cooperar com os outros para atingir metas comuns	0	1	3	56	61
	Desempenho um papel activo no grupo, oferecendo opiniões e prestando atenção às perspectivas dos outros	1	1	7	69	43
	Invisto tempo e energia para criar e solidificar relações eficientes com os colegas de trabalho	0	5	15	65	36
Gestão de conflitos	Sou capaz de intervir como mediador ou negociador para conter ou diminuir um conflito no trabalho	0	3	20	69	29
	Consigo envolver-me num diálogo crítico e construtivo sem me tornar agressivo(a) ou demasiado defensivo(a)	0	3	13	74	31
	Consigo identificar um potencial cenário conflituoso com antecedência, evitando que a situação piore	0	4	19	71	27
Serviço ao cliente	Não sinto apreensão de atender os clientes e ofereço ajuda sempre que necessário	1	4	7	65	44
	Sou capaz de me adaptar às necessidades dos outros e avaliar os seus interesses	1	2	11	69	38
	Proponho novas soluções para melhorar o serviço aos clientes	1	3	16	63	38

		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Adaptabilidade cognitiva	Possuo confiança de que consigo lidar com desafios no trabalho	1	1	12	65	42
	Sinto sempre curiosidade sobre qualquer potencial acontecimento que enfrente no futuro	0	4	16	72	29
	Prefiro fazer coisas que implicam a aprendizagem de algo novo	1	4	20	66	30
Adaptabilidade comportamental	Consigo lidar bem com situações novas e desconhecidas	0	8	14	68	31
	Consigo adaptar-me a mudanças rapidamente	0	6	14	63	38
	Sei lidar com mudanças repentinas de diferentes maneiras	0	5	27	62	27
Adaptabilidade afectiva	Consigo permanecer num estado de tranquilidade se tiver de mudar os meus planos	2	9	34	58	18
	Sinto entusiasmo e energia quando surge alguma mudança ou algum imprevisto	3	15	34	53	16
	Gosto sempre quando a situação muda	4	23	47	38	9
	Aprecio eventos inesperados	6	21	44	38	12

Anexo 3: Análise SPSS

- Alfa de Cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.923	.929	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.890	.891	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.896	.898	10