



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

A RELAÇÃO DA AUTOEFICÁCIA E DA
AUTONOMIA COM O DESEMPENHO
ADAPTATIVO: O PAPEL MEDIADOR DA
SATISFAÇÃO NO TRABALHO

FRANCISCA LEONORA FERNANDES CRÓ

Orientador de Dissertação:

Professor Doutor António Caetano

Coordenador do Seminário de Dissertação:

Professor Doutor António Caetano

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção de grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Lisboa, 2021

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor António Caetano, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

Agradecimentos

Um agradecimento, muito especial, ao meu orientador, Professor António Caetano, por todo o seu apoio, amizade e disponibilidade ao longo desta jornada, e por todas as suas valiosas contribuições que ajudaram a enriquecer este trabalho final. Agradeço ainda, por ser uma fonte de encorajamento ao longo deste percurso e por toda a confiança que depositou em mim.

Ao meu pai, pelo seu apoio incondicional e por, constantemente, me lembrar que a palavra sucesso só vem primeiro que o trabalho no dicionário e que tudo o que requer trabalho, vale a pena. Obrigada por seres o meu modelo de determinação, dedicação e de sucesso no trabalho e na vida.

À minha mãe, por me transmitir calma, alegria, confiança e segurança nos momentos mais difíceis, e por acreditar mais em mim do que eu própria acredito. Obrigada pelo apoio incondicional e todas as palavras de incentivo, e por me inspirares a ser sempre fiel a mim própria.

Pais, muito obrigada por acreditarem em mim e por me terem feito chegar até aqui. Espero continuar a deixar-vos orgulhosos.

Ao meu namorado, Inácio, por toda a alegria, ternura e vivacidade que me proporcionou ao longo desta jornada longe de casa. Sem ti, estes anos não teriam tido o mesmo esplendor. Obrigada pelo apoio e amor incondicional, espírito de sacrífico, inspiração e motivação. E pelos abraços “mais puros e verdadeiros do universo”, que só tu sabes dar.

À minha melhor amiga, Mónica, que me acompanhou desde o primeiro dia nesta jornada. Obrigada pela amizade, presença, preocupação e apoio em todos os momentos de incerteza, de insegurança, de vitória e de alegria ao longo destes cinco anos. Sem ti, estes anos seriam muito cinzentos, e por isso, agradeço-te pela cor que lhes deste.

À Otília, por acreditar sempre em mim e nunca duvidar das minhas capacidades. Obrigada por todo o apoio e confiança ao longo destes anos e pela disponibilidade ao ler a minha dissertação.

A todos, o meu muito obrigada!

Resumo

O presente estudo teve como principal objetivo investigar em que medida algumas características individuais e do trabalho podem influenciar o desempenho adaptativo dos colaboradores. Com a crescente globalização e evolução das novas tecnologias, as organizações têm vindo a tornar-se cada vez mais dinâmicas e complexas, o que exige dos colaboradores competências adaptativas, para lidarem mais eficazmente com os novos contextos em mudança. Desta forma, importa compreender como os colaboradores percebem o seu desempenho adaptativo e como este pode ser influenciado pelas características individuais e do trabalho, nomeadamente pela autoeficácia e pela autonomia. Neste estudo, considerou-se igualmente importante averiguar o papel que a satisfação no trabalho podia desempenhar na relação entre a autoeficácia, a autonomia e o desempenho adaptativo dos colaboradores.

Os dados foram recolhidos através de um inquérito *online*, que foi respondido por 312 participantes.

Os resultados obtidos suportaram as hipóteses do estudo, revelando que a autoeficácia e a autonomia influenciam positivamente o desempenho adaptativo dos colaboradores. Verificou-se, ainda, que essas relações são parcialmente mediadas pela satisfação no trabalho.

A nível teórico, os resultados do presente estudo permitem contribuir para um conhecimento mais aprofundado do desempenho adaptativo, e a nível prático fornecem pistas de ação e intervenções úteis para as organizações que pretendem promover essa dimensão do desempenho nos seus colaboradores.

Palavras-chave: desempenho adaptativo; autoeficácia; autonomia; satisfação no trabalho; mudança organizacional.

Abstract

The main goal of the present study is to investigate how certain individual and work characteristics can influence employee's adaptive performance. With the growing globalization and evolution of the new technologies, organizations are becoming more dynamic, and complex, which requires employees to develop adaptive skills, to work effectively with the new context of these changes. Therefore, it is important to comprehend how employees perceive their own adaptive performance and how this type of performance can be influenced by individual and work characteristics, namely self-efficacy and autonomy. In this investigation, it was also considered important to ascertain the role that job satisfaction could play in the relationship between self-efficacy, autonomy, and employees' adaptive performance.

The data was collected through an online survey, which was answered by 312 participants.

The obtained results supported the hypotheses, revealing that self-efficacy and autonomy positively influence adaptive performance. It was also found that these relationships are partially mediated by job satisfaction.

At a theoretical level, the results of the present study contribute to a more in-depth knowledge of adaptive performance and at a practical level, also provides clues of action and useful interventions for organizations that intend to promote this dimension of performance on their employees.

Keywords: adaptive performance; self-efficacy; autonomy; job satisfaction; organizational change.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 - Enquadramento Teórico	3
1.1. Desempenho Adaptativo	3
1.2. Variáveis associadas ao Desempenho Adaptativo	6
1.2.1. Autoeficácia	7
1.2.2. Autonomia	9
1.2.3. Satisfação no Trabalho	11
Capítulo 2 - Método	13
2.1. Procedimento	13
2.2. Caracterização da Amostra	13
2.3. Operacionalização das Variáveis	14
2.3.1. Medidas	14
Capítulo 3 - Resultados	17
3.1. Análise das Hipóteses	18
3.2. Análise do Efeito de Mediação	19
Capítulo 4 - Discussão	22
4.1. Limitações e Pesquisas Futuras	24
4.2. Implicações Práticas	25
Referências Bibliográficas	27
Anexos	34
Anexo A - Resultados das análises efetuadas através da <i>Macro do PROCESS</i>	34

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização da Amostra.....	20
Tabela 2 - Estatística descritiva e análise da sensibilidade das escalas.....	23
Tabela 3 - Médias, desvios-padrão, correlações e índice de consistência interna das variáveis do modelo.....	24
Tabela 4.1. – Resultados da mediação da satisfação no trabalho na relação entre a autoeficácia e o desempenho adaptativo.....	25
Tabela 4.2. - Resultados da mediação da satisfação no trabalho na relação entre a autonomia e o desempenho adaptativo.....	26

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Análise.....	18
Figura 4.1. – Modelo de Análise.....	27

Introdução

A economia atual e o mercado de trabalho têm passado por grandes mudanças estruturais, devido a diversos fatores nos quais sobressaem o fenómeno da globalização e a evolução acelerada das novas tecnologias (e.g., Huang et al., 2014; Pulakos et al., 2000). Os ambientes de negócio têm-se tornado cada vez mais dinâmicos e, por vezes extremamente ambíguos e complexos, expondo as organizações a um conjunto de incertezas, imprevisibilidades e, até mesmo, situações imponderáveis (Bravo, 2016; Heinze & Heinze, 2020). Quando confrontadas com estas alterações, as organizações e respetivos colaboradores, precisam de desenvolver um conjunto de capacidades adaptativas para poderem ultrapassar e superar os desafios diários a que estão expostos (Park & Park, 2019; Park et al., 2020; Pulakos et al., 2002).

A crescente incerteza que se tem instalado no ambiente organizacional, faz com que os colaboradores sejam confrontados com fontes diárias de stress e ansiedade nos seus locais de trabalho (Marques-Quinteiro et al., 2019; Pulakos et al., 2002). E, sendo estes a base imprescindível que estimula e desenvolve toda a economia de uma organização (Campbell & Wiernik, 2015), é fundamental que disponham dum conjunto alargado de valências, como adaptabilidade, versatilidade, e tolerância à incerteza, para assim poderem desempenhar eficazmente o seu trabalho nestes novos contextos (Pulakos et al., 2000; Pulakos et al., 2002). Para além dessas valências, os colaboradores têm de reconhecer as oportunidades que possam surgir das mudanças organizacionais experienciadas (Han & Williams, 2008), para assim poderem beneficiar de carreiras mais promissoras e níveis de sucesso mais elevados nas empresas onde trabalham (Griffin et al., 2007; Stasielowicz, 2019).

Atualmente, a adaptação é uma das principais capacidades essenciais à sobrevivência e sucesso numa organização (Griffin et al., 2007; Park & Park, 2020). Essa constatação despertou um grande interesse entre investigadores para melhor compreender o desempenho dos colaboradores nesses contextos dinâmicos e imprevisíveis. Surgiu assim na literatura um novo constructo, o desempenho adaptativo (e.g., Griffin & Hesketh, 2003; Hesketh & Neal, 1999; Pulakos et al., 2000).

O desempenho adaptativo define-se pela capacidade individual que cada colaborador tem para se adaptar aos contextos e condições de trabalho em constante

mudança (Hesketh & Neal, 1999). Esta vertente adaptativa de desempenho surge, a nível individual e organizacional, como um fator determinante para o crescimento, desenvolvimento e sucesso das organizações e dos colaboradores, promovendo a sua sustentabilidade, eficácia e produtividade (Griffin et al., 2007; Naami et al., 2014; Park & Park, 2020; Stasielowicz, 2019). Desta forma, torna-se essencial que as organizações procurem recrutar e selecionar colaboradores com estas competências adaptativas, apostando também no desenvolvimento das mesmas nos atuais colaboradores, e ajustando o próprio contexto de trabalho, para assegurar um desempenho eficaz na atual dinâmica em que as organizações operam (Park & Park, 2020).

Tendo em atenção a atual natureza organizacional, o presente estudo propõe-se a compreender como determinadas características individuais e do trabalho, respetivamente a autoeficácia e a autonomia, se encontram associadas ao desempenho adaptativo dos colaboradores, e em que medida a satisfação no trabalho medeia estas relações.

Capítulo 1 - Enquadramento Teórico

1.1. Desempenho Adaptativo

O desempenho no trabalho é definido por um conjunto de ações e contributos relevantes que os colaboradores realizam para atingir os objetivos das organizações onde trabalham (Campbell & Wiernik, 2015). Borman & Motowidlo (1993) destacaram duas dimensões críticas neste tipo de desempenho: o desempenho contextual e o desempenho da tarefa. O desempenho da tarefa encontra-se associada à componente técnica da função, dizendo respeito aos comportamentos adotados pelos colaboradores para realizar e concretizar as tarefas e atividades centrais no seu trabalho, bem como aos seus níveis de proficiência trabalho (Han & Williams, 2008; Sonnentag & Frese, 2002). O desempenho contextual exprime os comportamentos desenvolvidos pelos colaboradores para suportar o ambiente social, psicológico e organizacional onde trabalham (Borman & Motowidlo, 1993), o que por outras palavras, define-se pelo contexto onde as tarefas e atividades do indivíduo são realizadas (Han & Williams, 2008). Han & Williams (2008) consideraram que ambas as dimensões de desempenho contextual e da tarefa são representativas dum conjunto de comportamentos que podem promover ou inibir a eficácia organizacional das empresas.

Atualmente, as empresas experienciam mudanças imprevisíveis (Park et al., 2020), tornando-as mais expostas a ambientes de negócio dinâmicos, instáveis e incalculáveis (Bravo, 2016; Heinze & Heinze, 2020). Com a automatização e evolução das novas tecnologias, a natureza das organizações tem vindo a alterar-se (Pulakos et al., 2000), tornando-se cada vez mais turbulenta e incerta, o que exige dos colaboradores novas competências adaptativas, como, entre outras, as de rápida aprendizagem, resolução de novos problemas, controlo de incertezas e do stress (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012; Pulakos et al., 2000). A adaptação contínua dos colaboradores despertou um interesse entre investigadores, o que os levou a expandir a sua conceção usual de desempenho laboral, para incluir a vertente adaptativa do desempenho.

Hesketh & Neal (1999) propuseram o conceito de desempenho adaptativo, definindo-o como a capacidade individual que cada colaborador tem para se adaptar aos contextos dinâmicos e instáveis do seu trabalho. Charbonnier-Voirin e colegas (2010) e Koopmans et al. (2014) definiram-no pela capacidade que os colaboradores têm para se adaptarem às mudanças organizacionais que ocorrem nas suas funções e sistemas de

trabalho, alterando assim o seu comportamento, de modo a corresponderem às exigências situacionais, ambientais e organizacionais. Griffin e colaboradores (2007) explicam o desempenho adaptativo por um conjunto de competências indispensáveis e flexíveis do colaborador, que o ajudam a suportar e a dar respostas eficientes aos eventos organizacionais em que trabalha.

O desempenho adaptativo pode ter um caráter antecipatório e reativo (Park & Park, 2020). O primeiro reflete a antecipação à mudança, através de novos comportamentos, aprendizagens e estratégias, enquanto o segundo, traduz a adoção de novos comportamentos e estratégias para retomar o nível de desempenho perdido ou prejudicado pela mudança (Jundt et al., 2015).

A literatura tem debatido se o desempenho adaptativo faz ou não parte do conceito de desempenho laboral. Johnson (2001) considerou ser parte integrante do desempenho contextual. Contudo, com base em diversos estudos realizados, conclui-se que os três tipos de desempenho (da tarefa, contextual e adaptativo) constituem construtos, que distinguem a nível conceptual três dimensões de desempenho laboral (e.g., Allworth & Hesketh, 1999; Charbonnier-Voirin et al., 2010; Jundt et al., 2015; Han & Williams, 2008; Pulakos et al., 2000).

Para melhor compreender o desempenho adaptativo dos colaboradores, Pulakos e colegas (2000) desenvolveram um modelo global de desempenho adaptativo, com o objetivo de medir, prever e promover um conjunto de comportamentos e ações adaptativas por parte dos colaboradores no seu ambiente de trabalho. O modelo de Pulakos et al. (2000) compreende oito dimensões de desempenho adaptativo, as quais foram identificadas através dum estudo de 1000 incidentes em 24 postos de trabalho no exército dos Estados Unidos. As oito dimensões representam a capacidade que os colaboradores têm para (1) lidar com emergências ou situações de crise; (2) lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis; (3) resolver os problemas de forma criativa; (4) lidar com stress no trabalho; (5) aprendizagem de novas tarefas, tecnologias e procedimentos; (6) demonstrar adaptabilidade interpessoal; (7) demonstrar adaptabilidade cultural e (8) demonstrar adaptabilidade fisicamente orientada (Pulakos et al., 2000). Charbonnier-Voirin & Roussel (2012) propuseram um novo modelo de desempenho adaptativo, que apenas consistia em cinco dimensões deste tipo de

desempenho: (1) criatividade; (2) reatividade ao confronto de emergências; (3) adaptabilidade interpessoal; (4) esforço no treino e (5) lidar com o stress no trabalho.

Diversos estudos permitiram chegar à conclusão de que os comportamentos adaptativos de uma única função ou posto de trabalho podiam variar de indivíduo para indivíduo, organização para organização e/ou circunstâncias ocupacionais interligadas ao trabalho do colaborador, o que os levou a considerar o desempenho adaptativo como multidimensional (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012; Han & Williams, 2008). Este tipo de desempenho é considerado multidimensional pela variedade de comportamentos adaptativos que os colaboradores apresentam, como resultado da relação com outras variáveis, como o clima e a mudança organizacional, características do trabalho e trabalho em equipa (Han & Williams, 2008).

O estudo do desempenho adaptativo tem despertado um denotado interesse entre investigadores, pois mais do que nunca, procura-se promover e melhorar as competências e capacidades adaptativas que os colaboradores têm, para prosperarem e obterem sucesso nas empresas onde trabalham, minimizando os efeitos negativos das mudanças organizacionais (Park et al., 2020; Park & Park, 2020; Stasielowicz, 2019).

A nível individual, o desempenho adaptativo permite que os colaboradores tenham carreiras mais promissoras e melhores níveis de *performance* e sucesso (Griffin et al., 2007; Park & Park, 2019), tornando-se um processo de sucesso para os colaboradores e para as organizações. Vários estudos sobre a dinâmica e natureza instável das organizações foram realizados com o objetivo de promover respostas positivas e adaptativas nos colaboradores, o que permitiu identificar alguns preditores chave de desempenho adaptativo (Carpini et al., 2017), de carácter individual e organizacional, que podem influenciar este tipo de desempenho (Park et al., 2020). Verificou-se também que algumas variáveis são mais propícias a espoletar comportamentos adaptativos nos indivíduos do que outras (Park & Park, 2019). Assim, é importante estudar as variáveis individuais e organizacionais para compreender como estas podem influenciar o desempenho adaptativo dos colaboradores.

1.2. Variáveis associadas ao Desempenho Adaptativo

Na literatura empírica é possível identificar algumas variáveis associadas ao desempenho adaptativo dos colaboradores, como a autoeficácia generalizada (Jundt et al. 2015; Naami et al., 2014; Şahin & Gürbüz, 2014), a personalidade (Allworth & Hesketh, 1999; Griffin & Hesketh, 2003), a sociabilidade (Charbonnier-Voirin et al., 2010), a autonomia (Gostautaitė & Buciuniene, 2015; Tabiu et al., 2018), os recursos disponíveis, esforço dos colaboradores (Ghitulescu, 2013) e o apoio social (Chiaburu et al., 2013; Oreg et al., 2011). Park & Park (2019) identificaram quatro tipos de antecedentes de desempenho adaptativo: as características individuais, características do trabalho, do grupo e organizacionais. As características individuais compreendem variáveis como a personalidade, as capacidades e habilidades, a experiência prévia, a motivação, a orientação para os objetivos e a auto-liderança; nas características do trabalho consideram-se variáveis como a autonomia na tomada de decisão, a incerteza no trabalho, o apoio social e a interdependência da tarefa; nas características de grupo salientam-se o apoio social, a liderança transformacional e o clima de aprendizagem em equipa; nas características organizacionais encontram-se variáveis de clima de inovação, visão clara, suporte e aprendizagem organizacional (Park & Park, 2020).

Park & Park (2019) e Jundt e colaboradores (2015) chegaram à conclusão de que colaboradores que adquirem, possuem e desenvolvem determinadas competências, características e conhecimentos (e.g. autoeficácia), estão mais aptos a beneficiar e retirar vantagens de meios organizacionais incertos, que requerem adaptação. No âmbito do presente estudo, pretende-se estudar a influência que a autoeficácia e a autonomia podem ter no desempenho adaptativos dos colaboradores.

1.2.1. Autoeficácia

O conceito de autoeficácia foi inicialmente introduzido por Bandura nos anos 70 para exprimir a confiança e convicção que um indivíduo tem sobre si mesmo relativamente às suas capacidades para mobilizar recursos de ação, recursos cognitivos, emocionais e motivacionais necessários para executar uma tarefa com sucesso e corresponder às exigências situacionais dum determinado contexto (Bandura, 1986; Bandura, 2001). Assim, a autoeficácia não representa o que o indivíduo realiza, mas sim o que este sente que é capaz de fazer (Griffin & Hesketh, 2003), uma vez que os indivíduos tendem a avaliar as suas capacidades antes de definirem e darem início ao esforço a ser realizado (Şahin & Gürbüz, 2014). A autoeficácia traduz também a aptidão que os colaboradores têm para ir além dos requisitos usuais e convencionais do seu próprio trabalho (Nguyen et al., 2017), manifestando-se pela crença nas próprias habilidades, com o objetivo de concretizar e superar tarefas, atividades e problemas organizacionais de carácter específico e/ou complicado, com êxito (Ozyilmaz et al., 2018; Rigotti et al., 2008).

Investigações têm demonstrado que a autoeficácia está diretamente relacionada com o desempenho no trabalho (e.g., Cheah et al., 2019; Na-Nan & Sanamthong, 2019; Nguyen et al., 2017; Stajkovic & Luthans, 1998). Na meta-análise de Stajkovic & Luthans (1998), verificou-se uma correlação de 0.38 entre estes construtos, sendo a autoeficácia considerada por um preditor chave e construto motivacional de desempenho laboral (Ozyilmaz et al., 2018).

Embora a relação entre a autoeficácia e o desempenho laboral já se encontre bem estudada e estabelecida na literatura, Şahin & Gürbüz (2014) salientaram que poucos investigadores identificaram a autoeficácia como preditora de comportamentos adaptativos, devendo-se aprofundar o estudo entre estas variáveis, pois a autoeficácia pode ser uma característica fundamental para enfrentar contextos desconhecidos, imprevisíveis e stressantes. Bandura (1986) forneceu uma explicação relativamente ao impacto da autoeficácia no desempenho adaptativo dos colaboradores, explicando que os níveis de eficácia pessoal afetavam a tomada de decisão dos indivíduos, definindo o iniciar ou não iniciar de uma ação, como também o quanto e por quanto tempo os indivíduos exerciam esforço sobre as suas tarefas e ações organizacionais (Bandura, 2001).

Griffin & Hesketh (2003) realizaram um estudo com o objetivo de compreender como a autoeficácia podia prever a adoção de comportamentos adaptativos por parte dos subordinados, no qual verificaram que a autoeficácia estava significativamente correlacionada com o desempenho adaptativo dos colaboradores. Şahin & Gürbüz (2014) efetuaram um estudo a nível multicultural que suportou a conexão existente entre a autoeficácia e o desempenho adaptativo dos colaboradores. Naami e colegas (2014) demonstraram existir uma relação significativamente positiva entre a autoeficácia, abertura para a experiência e o desempenho adaptativo dos subordinados, suportando uma vez mais a forte relação entre estas duas variáveis. Desta forma, a autoeficácia apresenta-se como um preditor chave de desempenho adaptativo, pois quanto mais elevada, maior a adoção de comportamentos adaptativos por parte dos trabalhadores.

Vários estudos revelaram que os colaboradores com autoeficácia elevada persistem mais tempo nas tarefas desafiadoras e complicadas, contrariamente aos colaboradores com níveis de autoeficácia mais baixos, que tendem a desistir mais facilmente nas situações difíceis (Park & Park, 2019; Rigotti et al., 2008) e a limitar o seu envolvimento nas tarefas mais complexas e exigentes (Şahin & Gürbüz, 2014), tendo assim um desempenho inferior aos dos colaboradores com níveis de autoeficácia mais elevados (Ozyilmaz et al., 2018). Assim, os colaboradores com níveis de autoeficácia mais elevados, quando confrontados com mudanças e desafios ambientais, conseguirão adotar estratégias e ações mais proeminentes para lidar com as mudanças organizacionais, pelo que, colocamos a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A autoeficácia está significativamente associada ao desempenho adaptativo dos colaboradores, no sentido em que quanto mais elevada maior é esse desempenho.

1.2.2. Autonomia

Desde que começaram a ser estudadas as características do trabalho ou *design* do trabalho no início do século XX, que diversos investigadores se interessaram por este tema (Humphrey et al., 2007), atingindo o seu auge no princípio da década de 70 do século passado, onde surgiram estudos que procuraram examinar os problemas do *design* do trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006). De acordo com Parker (2014), as características do trabalho são definidas pelo conteúdo do trabalho e pela sua organização, o que inclui todas as tarefas, atividades, relacionamentos e responsabilidade dos colaboradores, estando associadas a quase todas as causas de preocupação das empresas, pois interferem com os resultados finais dos colaboradores, equipas e organizações (Morgeson & Humphrey, 2006).

Morgeson & Humphrey (2006) sintetizaram as características do trabalho em três grandes categorias: motivacional, social e de contexto. As características motivacionais do trabalho encontram-se subdivididas em outras duas categorias: as características da tarefa e do conhecimento (Morgeson & Humphrey, 2006). As características da tarefa refletem a forma de realizar o próprio trabalho e a natureza e concretização das atividades associadas ao mesmo, enquanto as características do conhecimento definem o tipo de conhecimento e *skills* requeridas pelos indivíduos para desempenhar a sua função (Morgeson & Humphrey, 2006; Peiró et al. 2020). As características sociais refletem que o trabalho é realizado num ambiente social mais amplo (Morgeson & Humphrey, 2006). O contexto do trabalho reflete o contexto onde o trabalho é realizado, incluindo as condições físicas e ambientais do mesmo (Morgeson & Humphrey, 2006).

Relativamente às características da tarefa, a autonomia, tem sido a característica mais estudada, assumindo uma posição motivacional central nas abordagens de *design* do trabalho (Campion, 1988). Hackman & Oldham (1976) definiram a autonomia no trabalho pela liberdade e controlo individual que cada indivíduo tem para organizar, realizar e desempenhar as suas funções e tarefas organizacionais, o que Breugh (1985) e Wall e colegas (1995) vieram complementar, afirmando que autonomia no trabalho reflete a liberdade que os colaboradores têm para organizar, planificar e tomar decisões no seu próprio trabalho.

A autonomia foi identificada como um antecedente importante de atitudes positivas no trabalho, estando associada ao aumento de produtividade, satisfação e

desempenho laboral, como também à diminuição de absentismo, turnover e acidentes de trabalho (Guzzo & Dickson, 1996; Humphrey et al., 2007; Loher et al., 1985). Porém, a sua relação com os comportamentos adaptativos dos colaboradores permanece menos estudada.

Ghitulescu (2013) realizou um estudo com o objetivo de compreender como os recursos e exigências do trabalho podiam influenciar o desempenho adaptativo de professores de ensino especial, no qual verificou que uma das características do trabalho nomeadamente do critério da tarefa (i.e., o nível de autonomia ou liberdade) se encontrava relacionada com o desempenho adaptativo destes colaboradores. Gostautaitė & Buciuniene (2015) verificaram que a autonomia na tomada de decisão tinha um efeito positivo e significativo no desempenho adaptativo dos subordinados, concluindo que quando os níveis de autonomia eram mais elevados, os colaboradores se encontram mais predispostos a adaptarem-se às situações incertas e inesperadas do mundo organizacional. A autonomia no trabalho proporciona aos colaboradores uma maior liberdade e latitude na execução e tomada de decisão das suas tarefas organizacionais (Battistelli et al., 2013), permitindo-lhes criar novos métodos de ação e desenvolver novas ideias para serem aplicadas no seu trabalho (Tabiu et al., 2018), sendo esta uma característica que possibilita aos colaboradores serem mais proativos e adaptativos no processo de mudança organizacional (Battistelli et al., 2013). Tabiu e colegas (2018) realizaram um estudo onde defenderam que as práticas e políticas organizacionais como a gestão de recursos humanos, podiam ser consideradas como bons preditores de desempenho adaptativo individual nos colaboradores, tendo verificado que a autonomia no trabalho tinha uma relação positiva e significativa com este tipo de *performance*, sendo considerada um bom preditor de desempenho adaptativo. Assim, e tomando por base a literatura apresentada, colocamos a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A autonomia está significativamente associada ao desempenho adaptativo dos colaboradores, no sentido em que quanto mais elevada maior é esse desempenho.

1.2.3. Satisfação no Trabalho

Desde que começaram a ser desenvolvidos estudos que descrevem a forma como os indivíduos se relacionam e pensam sobre o seu trabalho e funções, que conceitos como a satisfação no trabalho, o *engagement*, o compromisso organizacional, o afeto e o bem-estar no trabalho foram invocados (Judge et al., 2017). Contudo, a satisfação no trabalho é o construto dominante e mais estudado até à atualidade, estando presente em mais de 70% dos artigos publicados desde os anos 30 (Judge et al., 2017).

Hoppcok (1935) foi um dos primeiros a definir satisfação no trabalho, como qualquer combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que levam um indivíduo a reportar que está verdadeiramente satisfeito com o seu trabalho. Porém, este autor, manifestou maior interesse sobre as implicações sociais que a insatisfação pode ter nos indivíduos e não nas implicações organizacionais que poderiam ocorrer (Judge et al., 2017). Mais tarde, Locke (1976), definiu a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou prazeroso por parte do colaborador, que resulta das avaliações que o mesmo realiza sobre o seu trabalho ou experiências da sua execução, o que por outras palavras define em que medida os colaboradores gostam ou não do seu trabalho (Spector, 1997). No entanto a satisfação no trabalho também é explicada por diversas perspetivas individuais, tratando-se por isso de um conceito muito complexo, influenciado por diferenças entre salários, oportunidades de promoção, interações sociais e do trabalho que o colaborador realiza (Hoff et al., 2020; Jalagat Jr., 2016).

Diversos estudos revelam que a satisfação no trabalho é uma variável muito importante para as organizações porque se relaciona com a diminuição de absentismo e turnover, retenção de colaboradores e aumento do desempenho laboral (Judge et al., 2001; Spector, 1985). Porém, a relação entre a satisfação e o desempenho no trabalho apresenta alguma controvérsia na literatura (Saari & Judge, 2004). Judge et al. (2001) referiram uma correlação de 0.3 entre estas duas variáveis, o que significa que quando os colaboradores se encontram satisfeitos com o seu trabalho, o seu desempenho é superior, o que se traduz numa maior percentagem de retenção de colaboradores nas organizações (Saari & Judge, 2004).

Teóricos e investigadores anteriores defendem que uma forma de aumentar a satisfação laboral nos colaboradores é através do enriquecimento do trabalho, o qual pode ser visto como uma ferramenta de intervenção organizacional, que permite reorganizar e

reformular as funções dos colaboradores por meio das características do trabalho, com o objetivo de tornar o trabalho mais satisfatório e desafiante (Loher et al., 1985). Estudos realizados por Hackman & Oldham (1975), Humphrey et al. (2007) e Loher et al. (1985) demonstraram que as características do trabalho, nomeadamente dimensões como autonomia, variedade das tarefas, significado das tarefas, identidade tarefa e feedback afetam a satisfação laboral dos colaboradores. Judge & Bono (2001), realizaram uma meta-análise sobre a relação entre os quatros principais traços de autoavaliação - autoestima, autoeficácia, locus de controlo e estabilidade emocional - e a satisfação e desempenho laboral dos colaboradores, onde verificaram fortes correlações entre as variáveis, definindo-se estes traços como preditores de satisfação e desempenho no trabalho.

Atendendo aos estudos apresentados, é possível afirmar que variáveis como autonomia e autoeficácia são predictoras de satisfação no trabalho e que existe uma relação entre a satisfação e o desempenho laboral. Por conseguinte, pretende-se analisar se a satisfação no trabalho poderá ter um papel mediador na relação da autoeficácia e da autonomia com o desempenho adaptativo dos colaboradores, formulando as seguintes hipóteses:

Hipótese 3a: A relação entre a autoeficácia e o desempenho adaptativo é mediada pela satisfação no trabalho.

Hipótese 3b: A relação entre a autonomia e o desempenho adaptativo é mediada pela satisfação no trabalho.

Na seguinte figura apresenta-se, resumidamente, o modelo de análise das hipóteses formuladas.

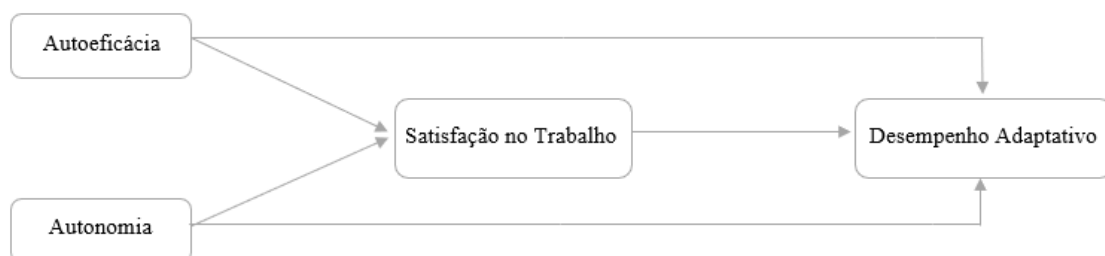


Figura 1 – Modelo de Análise

Capítulo 2 - Método

2.1. Procedimento

O presente estudo seguiu uma abordagem metodológica quantitativa e correlacional. Para tal, procedeu-se à construção e aplicação de um questionário online, com recurso à plataforma *Qualtrics Survey Software*. Os questionários foram divulgados por via email e das redes sociais, como *Whatsapp*, Facebook e LinkedIn, com o objetivo de obter o maior número de respostas possível, pelo que foi solicitado aos indivíduos que partilhassem o inquérito pelas suas redes de contacto. Caracterizando-se assim o processo de amostragem não probabilístico por conveniência e *snowball*, dado que os elementos pertencentes à amostra foram selecionados pela sua acessibilidade e redes de contactos (Marôco, 2014).

Relativamente à estrutura do questionário, o mesmo teve por início uma pequena parte introdutória para definir os objetivos em estudo e estabelecer o enquadramento contextual do tema, assim como por uma informação explícita que frisou a inexistência de riscos associados à concretização questionário, bem como o seu carácter voluntário. Foi ainda assegurado que os dados recolhidos de forma confidencial e anónima seriam exclusivamente utilizados para fins académicos, após o que se solicitou foi o seu consentimento informado, podendo os indivíduos desistir em qualquer momento. O questionário iniciou-se com algumas questões sociodemográficas, nomeadamente da idade, o sexo e nível de habilitações literárias. De seguida, foram apresentadas as escalas de medida para avaliar as variáveis em estudo.

Previamente à sua publicação *online*, foi realizado um pré-teste, a fim de assegurar a clareza dos itens, tempo de realização e devido funcionamento, para depois se proceder à sua divulgação *online*.

2.2. Caracterização da Amostra

O presente estudo consiste numa amostra de 312 colaboradores, dos quais 67.3% pertencem ao sexo feminino, com idades compreendidas entre os 22 e os 67 anos de idade ($M=45.27$; $DP=11.47$) (Tabela 1). No que diz respeito às habilitações, 2.6% dos participantes têm um nível de escolaridade até o 9º ano, 29.8% com o 12º ano, 49.0% tem um grau de Licenciatura e 18.6% têm um Mestrado ou Superior (Tabela 1).

Tabela 1 – Caracterização da Amostra

Variável		Frequência	Porcentagem (%)	
Sexo	Masculino	102	32.7%	
	Feminino	210	67.3%	
Habilitações	Até 9º ano	8	2.6%	
	12º ano	93	29.8%	
	Licenciatura	153	49.0%	
	Mestrado ou Superior	58	18.6%	
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- Padrão
Idade	22	67	45,27	11.469

2.3. Operacionalização das Variáveis

Ao partir da revisão de literatura realizada e dos instrumentos disponíveis e validados, foi possível construir um questionário com o objetivo de averiguar as hipóteses em estudo. O mesmo incluiu 22 questões. A autoeficácia (característica individual) e a autonomia (característica do trabalho) foram consideradas como as variáveis preditoras de desempenho adaptativo dos colaboradores, enquanto a satisfação no trabalho foi considerada como variável mediadora desta relação. As variáveis em questão foram operacionalizadas através de quatro instrumentos, utilizando-se uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, que variou entre “1 – Discordo Totalmente” e “5 – Concordo Totalmente”.

2.3.1. Medidas

Desempenho Adaptativo – Para averiguar o desempenho adaptativo dos colaboradores, utilizaram-se nove itens da escala de Griffin et al. (2007), que contemplam três níveis de análise individual, Proficiência individual da tarefa, com três itens (“Executo bem as tarefas essenciais do meu trabalho”; “Completo as tarefas principais do meu trabalho corretamente, utilizando procedimentos padrão da minha Organização”; e “Certifico-me de que as tarefas são concluídas corretamente”); Adaptabilidade individual da tarefa, com três itens (“Adapto-me bem a mudanças nas tarefas principais”; “Lido bem com mudanças na forma como devo realizar as minhas tarefas principais”; e “Aprendo

novas competências que me ajudam a adaptar a mudanças nas tarefas principais”); e Proatividade individual da tarefa, com três itens (“Desenvolvo novas maneiras de realizar as tarefas principais”; “Crio ideias para melhorar a maneira como as tarefas principais são executadas”; e “Faço alterações na forma como as tarefas principais são realizadas”). O índice de consistência interna é de 0.73.

Autoeficácia - Para averiguar a autoeficácia dos colaboradores utilizaram-se 4 itens da *Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale* de Schyns and von Collani (2002): “Estou confiante de que consigo lidar eficazmente com eventos inesperados no meu trabalho.”; “Quando sou confrontado(a) com um problema no meu trabalho, por norma consigo encontrar várias soluções”; “Eu consigo manter-me calmo(a) quando confronto(a) com dificuldades no meu trabalho, pois confio nas minhas capacidades”; e “Eu sinto-me preparado(a) para a maior parte das exigências do meu trabalho”. O índice de consistência interna é de 0.78.

Autonomia – Para averiguar a autonomia dos colaboradores, utilizaram-se cinco itens da *The Work Design Questionnaire (WDQ)*, desenvolvido por Morgeson & Humphrey (2006). Foram utilizados três itens da Autonomia no planeamento do trabalho, como “A minha função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como agendar o meu trabalho”; “A minha função permite-me decidir sobre a ordem em que as coisas são feitas no meu trabalho”; e “A minha função permite-me planear como faço o meu trabalho”; e dois itens da Autonomia na tomada de decisão, como “A função permite-me tomar muitas de decisões por conta própria”; e “A minha função dá-me a possibilidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na realização do trabalho”. O índice de consistência interna é de 0.85.

Satisfação no Trabalho – Para averiguar a satisfação no trabalho dos colaboradores, utilizaram-se três itens do *Job Satisfaction Survey*, de Spector (1985), “O meu desempenho e sucessos são reconhecidos pela minha chefia”; “Sinto que estou a receber uma compensação justa pelo trabalho que estou a fazer”; e “Diria que estou satisfeito(a) com o trabalho que realizo”. Foi ainda utilizado um item de satisfação geral de Wanous & Hudy (1997): “Considerando todos os aspetos do meu trabalho nesta empresa, eu estou muito satisfeito(a).”. O índice de consistência interna é de 0.75.

Variáveis de Controlo - Na presente investigação foram introduzidas algumas variáveis de controlo, a idade, o sexo e habilitações. A idade caracterizou-se por uma

questão de resposta aberta, onde os participantes poderiam responder com dois dígitos. A variável sexo foi medida como uma variável binária (1 = Masculino e 2 = Feminino). As habilitações foram operacionalizadas em quatro categorias (1 = “Até 9º ano”; 2 = “12º ano”; 3 = “Licenciatura” e 4 = “Mestrado ou Superior”).

Capítulo 3 - Resultados

Posteriormente à recolha de dados, foram realizadas as análises estatísticas, com recurso ao programa estatístico IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 26.0) e *Macro PROCESS v.3.5*.

Para averiguar a sensibilidade das escalas utilizadas, analisaram-se valores dos coeficientes de Assimetria e Curtose (achatamento), tendo-se verificado que as escalas em questão cumpriam os requisitos necessários, pois apresentavam valores de Assimetria $\leq |3|$ e valores de Curtose $\leq |10|$ (Kline, 2016). Procedeu-se ainda, à análise das medianas, constatando-se que as mesmas não apresentavam valores próximos aos seus extremos, cumprindo os pressupostos da normalidade e não refletindo uma violação grosseira à distribuição normal (Tabela 2).

Tabela 2 - Estatística descritiva e análise da sensibilidade das escalas.

Escalas	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	DP	Assimetria	Curtose	N
Desempenho Adaptativo	1.33	5.00	4.000	3.980	.446	-1.406	6.474	312
Autoeficácia	1.25	5.00	4.000	4.119	.527	-1.039	3.720	312
Autonomia	1.00	5.00	3.400	3.417	.830	-.353	-.147	312
Satisfação no Trabalho	1.00	5.00	3.500	3.418	.769	-.488	-.036	312

A fim de avaliar a fiabilidade das escalas utilizadas, foi verificado o índice de consistência interna das mesmas, através do Alfa de Cronbach (α). Relativamente à escala de Desempenho Adaptativo, a mesma apresentou um alfa de Cronbach de 0.73, a escala de autoeficácia apresentou um alfa de Cronbach de 0.85, a escala da autonomia apresentou um alfa de Cronbach de 0.85 e por fim, a escala de satisfação no trabalho apresentou um alfa de Cronbach de 0.75, sendo os alfas das presentes escalas elevados e adequados.

Na Tabela 3 encontram-se os valores correspondentes às médias, desvios-padrão e correlações das variáveis da presente investigação. Dada à análise das mesmas, verifica-se que variáveis de controlo, como sexo, idade e habilitações, não tem uma relação estatisticamente significativa com a variável critério em estudo, pelo que foram excluídas de análises posteriores.

Tabela 3 - Médias, desvios-padrão, correlações e índice de consistência interna das variáveis do modelo.

	M	DP	1	2	3	4
1 Desempenho Adaptativo	3.980	.446	(.73)			
2 Autoeficácia	4.119	.527	.482**	(.78)		
3 Autonomia	3.417	.830	.525**	.152**	(.85)	
4 Satisfação no Trabalho	3.418	.769	.410**	.297**	.472**	(.75)

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3.1. Análise das Hipóteses

Para analisar as hipóteses em estudo, que têm como propósito averiguar a relação entre a autoeficácia e autonomia com o desempenho adaptativo dos colaboradores, procedeu-se ao estudo das correlações de *Pearson*.

A Hipótese 1 antecipa que a autoeficácia está significativamente associada ao desempenho adaptativo dos colaboradores, no sentido em que quanto mais elevada maior é esse desempenho. Os resultados demonstram que o desempenho adaptativo dos colaboradores está positiva e significativamente correlacionado com a autoeficácia ($r = .482$, $p < .001$), o que significa que à medida que aumenta a autoeficácia, maior é o desempenho adaptativo dos colaboradores, o que permite suportar a hipótese 1 em estudo.

A Hipótese 2 antecipa que a autonomia está significativamente associada ao desempenho adaptativo dos colaboradores, no sentido em que quanto mais elevada maior é esse desempenho. Os resultados obtidos demonstram que o coeficiente de correlação entre a autonomia e o desempenho adaptativo dos colaboradores é estatisticamente positivo e significativo ($r = .525$, $p < .001$), o que significa que quanto maior a autonomia, maior é o desempenho adaptativo dos colaboradores. Assim, a hipótese 2 é suportada.

3.2. Análise do Efeito de Mediação

Para averiguar as hipóteses de mediação de 3a e 3b, recorreu-se a uma análise de regressão múltipla, utilizando-se o modelo de mediação com *bootstrap* dos efeitos indiretos de Hayes (2018), através da *Macro PROCESS* (modelo 4), que replicou as estimativas para 5.000 amostras geradas em *bootstrap*.

A Hipótese 3a prevê que a satisfação no trabalho medeia a relação entre a autoeficácia e o desempenho adaptativo dos colaboradores. O efeito total da autoeficácia no desempenho adaptativo é positivo e significativo (B=.348; t=9.572; $p<.0001$). Ao integrar a variável mediadora no modelo, é possível observar que o efeito direto da autoeficácia no desempenho adaptativo é positivo e significativo (B=.323; t=8.648; $p<.0001$). Os resultados obtidos permitem suportar parcialmente a hipótese em questão, dado que o efeito indireto calculado (.025) é estatisticamente significativo e os intervalos de confiança de *bootstrap* de 95% não incluem o zero [.004;.053] (Tabela 4.1.).

Tabela 4.1. – Resultados da mediação da satisfação no trabalho na relação entre a autoeficácia e o desempenho adaptativo.

Variáveis Predictoras	Satisfação no Trabalho		Desempenho Adaptativo	
	B	Erro-Padrão	B	Erro-Padrão
<i>Efeito Total</i>				
Constante			1.693***	.159
Autoeficácia			.348***	.036
<i>Efeito Direto</i>				
Constante	5.296***	.239	1.174***	.254
Autoeficácia	.258***	.054	.323***	.037
Satisfação no Trabalho			.098*	.037
	<i>Coef.</i>	<i>Erro-Padrão</i>	95% BootIC	
<i>Efeito Indireto</i>	.0254	.0125	.0040	.0532

** $p<0.05$ *** $p<0.001$

B = coeficiente não estandardizado

Relativamente à Hipótese 3b, que prevê que a satisfação no trabalho medeia a relação entre a autonomia e o desempenho adaptativo dos colaboradores. O efeito total da autonomia no desempenho adaptativo é positivo e significativo ($B=.248$; $t=10.759$; $p<.0001$). Ao integrar a variável mediadora no modelo, é possível observar que o efeito direto da autonomia no desempenho adaptativo é positivo e significativo ($B=.217$; $t=8.361$; $p<.0001$). Os resultados obtidos permitem suportar a parcialmente hipótese, visto que o efeito indireto calculado (.032) é estatisticamente significativo, não incluindo o 0 no seu intervalo de confiança de *bootstrap* de 95% [.006;.062] (Tabela 4.2.).

Tabela 4.2. - Resultados da mediação da satisfação no trabalho na relação entre a autonomia e o desempenho adaptativo.

Variáveis Predictoras	Satisfação no Trabalho		Desempenho Adaptativo	
	B	Erro-Padrão	B	Erro-Padrão
Efeito Total				
Constante			1.693***	.159
Autonomia			.248***	.023
Efeito Direto				
Constante	5.296***	.239	1.174***	.254
Autonomia	.323***	.034	.217***	.026
Satisfação no Trabalho			.098*	.037
	<i>Coef.</i>	<i>Erro-Padrão</i>	95% BootIC	
Efeito Indireto	.0318	.0144	.0055	.0616

** $p<0.05$ *** $p<0.0001$

B = coeficiente não estandardizado

O modelo testado explica 45,37% ($R^2=.453$) da variância do desempenho adaptativo dos colaboradores [$F(3,308)= 85.272$, $p < .001$] e é significativo, tendo-se verificado que os níveis de multicolinearidade são consistentes com os pressupostos de regressão múltipla (Tolerance; VIF e Condition Index).

No presente modelo foram verificadas apenas mediações parciais, uma vez que efeito direto calculado da autoeficácia (.323) e da autonomia (.217) é inferior aos respectivos valores absolutos do efeito total calculado (.348; .248).

A Figura 4.1., apresenta resumidamente os resultados obtidos.

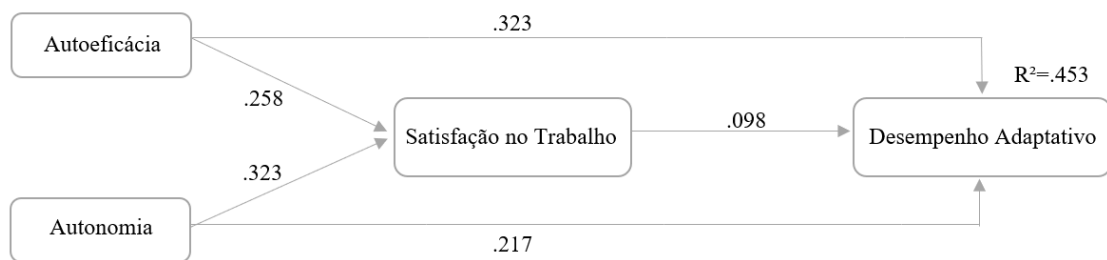


Figura 4.1. – Modelo de Análise – coeficientes de regressão não estandardizados.

Capítulo 4 - Discussão

A presente investigação teve como objetivo compreender de que forma a autoeficácia e autonomia se encontram associadas ao desempenho adaptativo dos colaboradores, e em que medida essas relações são influenciadas pela satisfação no trabalho. O aprofundar destas questões é importante devido às inúmeras alterações que têm ocorrido nas organizações, que tornam o ambiente de negócios instável e imprevisível, o que obriga os colaboradores a desenvolverem competências proativas e adaptativas para poderem sobreviver no meio organizacional (Park & Park, 2020; Park et al., 2020). Com base na literatura consultada, foram formuladas duas hipóteses, que sugeriam que as variáveis consideradas antecedentes: autoeficácia (Hipótese 1) e autonomia (Hipótese 2) estavam significativamente associadas à variável critério em estudo, o desempenho adaptativo (e.g., Jundt et al., 2015).

Os resultados obtidos permitiram suportar as Hipóteses 1 e 2, demonstrando que o desempenho adaptativo é influenciado positivamente e significativamente pela confiança e convicção que os indivíduos têm sobre si mesmos e pela liberdade e controlo que os colaboradores têm para organizar as suas tarefas e atividades organizacionais (Bandura, 2001; Hackman & Oldham, 1976). Assim, quando um colaborador se manifesta com altos níveis de autoeficácia e autonomia no trabalho, o mesmo tende a ter níveis mais elevados de desempenho adaptativo.

No que diz respeito à autoeficácia, diversos estudos demonstraram que a sua relação com o desempenho adaptativo permite aumentar a confiança dos colaboradores, o que gera níveis superiores de investimento e resiliência no trabalho, permitindo desenvolver padrões de pensamento mais positivos nos trabalhadores (Luthans, 2002; O'Brien, 2003; Park & Park, 2019). Os resultados obtidos vão ao encontro dos estudos que demonstraram a existência de uma forte relação entre autoeficácia e o desempenho adaptativo dos colaboradores. Para além disso e com base nos estudos de Park & Park (2019) e Jundt e colaboradores (2015), compreende-se que colaboradores que demonstram mais competências e qualidades de autoeficácia, conseguirão adaptar-se mais eficazmente aos meios organizacionais dinâmicos, incertos e instáveis, que requerem adaptação constante.

Relativamente à autonomia, os resultados apurados permitiram concluir que esta tem uma relação positiva e significativa com o desempenho adaptativo. Com base nos estudos de Fuller et al. (2006) e Hornung & Rousseau (2007), foi demonstrado que colaboradores que apresentam elevados níveis de autonomia no trabalho, conseguem adquirir mais facilmente novas informações, tendo um papel mais proativo e flexível nos processos de mudança organizacional. Desta forma, a autonomia surge como um preditor de desempenho adaptativo, proporcionando aos indivíduos maior liberdade e controlo sobre as atividades de trabalho e promovendo uma maior intensidade na exploração de novas ideias e metodologias passíveis de serem aplicadas (e.g., Battistelli et al., 2013). Assim, esta característica do contexto de trabalho permite desenvolver comportamentos proativos e adaptativos nos colaboradores.

Fundamentadas na literatura, foram formuladas mais duas hipóteses, que sugeriam a satisfação no trabalho como variável mediadora. Na Hipótese 3a previa-se que a relação entre a autoeficácia e o desempenho adaptativo dos colaboradores fosse mediada pela satisfação no trabalho. Baseando-nos nos resultados obtidos, verifica-se que o efeito indireto da autoeficácia no desempenho adaptativo é estatisticamente significativo, o que permite suportar parcialmente a hipótese em questão. Os resultados revelaram que o presente modelo apresentava uma mediação parcial e não total, dado que o efeito direto calculado é inferior ao valor absoluto do efeito total calculado, o que significa que o efeito direto entre a autoeficácia e o desempenho adaptativo é superior ao efeito da introdução da variável mediadora. Assim, quando os colaboradores expressam elevados níveis de autoeficácia, os mesmos tendem a estar mais satisfeitos com o seu trabalho, o que, por sua vez, pode traduzir-se em níveis de desempenho adaptativo mais altos.

Quanto à Hipótese 3b, previa-se que a relação entre a autonomia e o desempenho adaptativo dos colaboradores fosse mediada pela satisfação no trabalho. De acordo com os resultados obtidos, verifica-se que o efeito indireto da autonomia no desempenho adaptativo é estatisticamente significativo, o que permite suportar parcialmente a hipótese em estudo. No presente modelo foi identificada uma mediação parcial, dado que o efeito direto calculado foi inferior ao valor absoluto do efeito total calculado. Os resultados permitiram verificar que, quanto mais autónomos os colaboradores são, mais satisfeitos tendem a estar com o seu trabalho, o que se traduz na manifestação de comportamentos mais proativos, cooperativos e adaptativos, que contribuem para o desempenho adaptativo dos colaboradores.

Embora do nosso conhecimento de estudos empíricos que tenha identificado a autoeficácia e autonomia como preditoras de satisfação no trabalho e uma relação existente entre a satisfação e o desempenho laboral, os resultados apurados para as hipóteses 3a e 3b não foram passíveis de comparação, dado o seu carácter inovador, o que permitiu contribuir para um conhecimento mais aprofundado do desempenho adaptativo e de fenómenos associados ao mesmo.

4.1. Limitações e Pesquisas Futuras

O presente estudo apresenta algumas limitações que importa assinalar, sendo uma delas o tamanho da amostra, considerando que uma amostra maior poderia ser benéfica para a consistência dos resultados obtidos. Um fator a considerar, foi a coincidência com o período de pandemia da SARS-COV-2, que pode ter levado a uma menor adesão ao estudo.

Outra limitação a ter em atenção, diz respeito ao tipo de amostragem utilizada, que foi não probabilística, o que não permite a generalização para outros contextos e organizações.

Uma outra limitação, prende-se com a metodologia utilizada para a recolha de dados, pois os mesmos foram auto-reportados, recorrendo a um método de fonte única. Este método pode levar a enviesamentos, uma vez que a recolha de dados é toda realizada ao mesmo tempo, utilizando um único instrumento e a mesma fonte de recolha de informação (Podsakoff et al., 2003). Assim, os resultados obtidos têm de ser cautelosamente interpretados. Considera-se ainda, uma limitação o não controlo do contexto organizacional, pois os colaboradores trabalhavam em empresas diferentes.

Para estudos futuros sugere-se a realização de estudos longitudinais, com base em múltiplos momentos temporais, para compreender a progressão e evolução dos colaboradores no seu trabalho, uma vez que neste caso em particular, um estudo longitudinal pode ser considerado como uma mais-valia para o conhecimento prático e empírico deste tipo de desempenho.

Adicionalmente, seria pertinente considerar outras variáveis individuais, como a personalidade e experiência prévia, bem como considerar outras características do trabalho, como o apoio social, a interdependência das tarefas e a clareza de funções.

Em relação às Hipóteses 3a e 3b, seria interessante estudar outras variáveis mediadoras na relação entre a autoeficácia, a autonomia e o desempenho adaptativo dos colaboradores, para o que poderiam ser consideradas variáveis como o *work engagement*, o *job crafting* e o comprometimento organizacional.

Considera-se igualmente interessante que em investigações futuras sejam estudadas variáveis como o período de tempo na organização atual, pois podem influenciar na manifestação de comportamentos e competências adaptativas por parte dos colaboradores.

4.2. Implicações Práticas

No que concerne às implicações práticas do presente estudo, este permitiu dar ênfase ao papel que a autoeficácia e a autonomia têm no desempenho adaptativo dos colaboradores e como este tipo de desempenho é fundamental para a diminuição de gastos, dinâmica e sobrevivência das organizações do século XXI, sendo que estes resultados se afiguram relevantes para a conceção e implementação de programas de formação e desenvolvimento, bem como, para projetos de mudança organizacional.

De facto, os resultados obtidos no presente estudo ajudam as organizações a identificar duas qualidades facilitadoras deste tipo de desempenho, demonstrando que a confiança nas próprias capacidades e controlo sobre as tarefas organizacionais, contribuem para o aumento do desempenho adaptativo dos colaboradores. Em termos práticos, ao identificar-se as características e necessidades que os colaboradores têm e podem vir a desenvolver, as organizações poderão realizar uma melhor gestão dos seus recursos humanos e implementar medidas que promovam o desempenho desejado.

Do ponto de vista prático, a presente investigação permite orientar as organizações para o desenvolvimento de programas de treino e de formação que promovam a aquisição e otimização de comportamentos adaptativos por parte dos colaboradores. Estes programas de treino e de formação têm por objetivo expor os colaboradores a diversos cenários de mudança organizacional, como os de tomada de decisão, priorização de tarefas e resolução de problemas, para que estes consigam replicar e transferir os conhecimentos adquiridos para o contexto real, tornando-os mais proativos e resilientes nos processos de mudança organizacional, e as organizações mais robustas e sustentáveis.

Os resultados obtidos têm implicações práticas para os processos de recrutamento e seleção das organizações, pois revelou que a autoeficácia e a autonomia têm uma relação positiva e significativa com o desempenho adaptativo dos colaboradores. Neste sentido, ao procurar recrutar e selecionar colaboradores com estas qualidades, as organizações poderão diminuir gastos em programas de treino e de formação, e inclusive, tornar os processos de seleção de candidatos mais rápidos.

Com base nos resultados obtidos da mediação, considera-se igualmente importante o papel que a variável mediadora, satisfação no trabalho, desempenhou na relação entre a autoeficácia, a autonomia e o desempenho adaptativo dos colaboradores. Em termos práticos, revelou que para além de identificar e reconhecer as qualidades que os colaboradores têm e necessitam desenvolver, também é preciso investir nos outros recursos que a literatura já identificou que podem promover a satisfação no trabalho, como, por exemplo, sistemas adequados de feedback, boas condições físicas de trabalho, bom clima e cultura organizacional.

Em suma, os resultados do presente estudo contribuem para um conhecimento mais aprofundado do desempenho adaptativo e de fenómenos associados ao mesmo e fornece pistas de ação e intervenção úteis para as organizações que pretendam promover o desempenho adaptativo enquanto meio para melhorar a sua capacidade para lidar com contextos dinâmicos e frequentemente incertos e assegurar a sua sustentabilidade.

Referências Bibliográficas

- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented Biodata: Capturing Change-related and Contextually Relevant Future Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97–111. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00110>.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 359-373.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 1-26.
- Battistelli, A., Montani, F., & Odoardi, C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational*, 26-41. doi:10.1080/1359432X.2011.616653
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: N. Schmitt, & W.C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Bravo, E. R. (2016). Adaptive performance: conceptual model in information systems domain. *Issues in Information Systems*, 146-154.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551–570. <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2014). The Modeling and Assessment of Work Performance. Em F. P. Morgeson, *Organizational Psychology and Organizational Behavior* (pp. 47-74). California. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467-481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.467>
- Carpini, J. A., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2017). A look back and a leap forward: a review and synthesis of the individual work performance literature. *Academy of Management Annals*, 1-132.
- Charbonnier-Voirin, A., Akremi, A. E., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 699-726. doi:0.1177/1059601110390833
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: a new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1-14. doi:10.1002/CJAS.232

- Cheah, S., Li, S., & Ho, Y.-P. (2019). Mutual support, role breadth self-efficacy, and sustainable job performance of workers in young firms. *Sustainability*, 1-17. doi:10.3390/su11123333
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Dyne, L. V. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: a meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management*, 291–333. doi:10.1177/1059601113476736
- Eid, M., & Larsen, R. J. (2007). *The science of subjective well-being*. Guilford Press.
- Fuller, J., Marler, L., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089-1120. doi:https://doi.org/10.1002/job.408
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making change happen: the impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 206–245. doi:10.1177/0021886312469254
- Gostautaitė, B., & Buciušienė, I. (2015). The role of work characteristics in enhancing older employees' performance: evidence from a post-Soviet country. *The International Journal of Human Resource Management*, 757–782. doi:http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.949820
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 65-73.
- 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*, 327–347.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338. doi: https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. https://doi.org/10.1037/h0076546
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Han, T. Y., & Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance: individual- and team-level relationships. *Group & Organization Management*, 657-684. doi:10.1177/1059601108326799
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. (2nd Ed.). New York: The Guilford Press.

- Heinze, K.; Heinze, J. Individual innovation adoption and the role of organizational culture. *Rev. Manag. Sci.* 2020, 14, 561–586.
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 21–55). San-Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 162-179. doi:10.1037/a0034285
- Hoff, K. A., Song, Q. C., Wee, C. J., Phan, W. M., & Rounds, J. (2020). Interest fit and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 1-16. doi:https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103503
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper.
- Hornung, S., & Rousseau, D. (2007). Active on the job—proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 401-426. doi: 10.1177/0021886307307555
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 1332–1356. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Ingusci, E., Callea, A., Cortese, C. G., Zito, M., Borgogni, L., Cenciotti, R., . . . Demerouti, E. (2019). Self-efficacy and work performance: the role of job crafting in middle-age workers. *International Journal of Business and Society*, 533-551.
- Jalagat Jr., R. (2016) "Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship", *International Journal of Management and Economics*, 5(6), pp. 36-43.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 984- 996.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80-92. doi:10.1037//0021-9010.86.1.80
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 376-407. doi:10.1037//0033-2909.127.3.376

- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: a century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 1-19. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000181>
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: a review. *Journal of Organizational Behavior*, S53–S71. doi:10.1002/job
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 280-289.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Journal of Management Executive*, 16:57-75. doi:<https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 4rd ed. The Guilford Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Boot, C., Hildebrandt, V. H., Vet, H. C., & Beek, A. J. (2014). Responsiveness of the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ). *BMC Public Health*, 112 - 134.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais* (2nd ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber. Retrieved from <http://www.reportnumber.pt/ae/>
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 85-100. doi: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*, 1321–1339. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Naami, A., Behzadi, E., Parisa, H., & Charkhabi, M. (2014). A study on the personality aspects of adaptive performance among governmental hospitals nurses: a conceptual model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 359 – 364. doi:10.1016/j.sbspro.2014.12.388
- Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2019). Self-efficacy and employee job performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1-17. doi:10.1108/IJQRM-01-2019-0013

- Nguyen, H., Johnson, A., Collins, C., & Parker, S. K. (2017). Confidence matters: self-efficacy moderates the credit that supervisors give to adaptive and proactive role behaviours. *British Journal of Management*, 315–330. doi:0.1111/1467-8551.12149
- O'Brien, KM. (2003). Measuring career self-efficacy: Promoting confidence and happiness at work. In S.J.Lopez & C.R.Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*. Washington, Dc: American Psychological Association, 109-126.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 461–524. doi:10.1177/0021886310396550
- Ozyilmaz, A., Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2018). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: a social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 181–204. doi:10.1111/joop.12189
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 294–324. doi:10.1177/1534484319836315
- Park, S., & Park, S. (2020). How can employees adapt to change? clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 1–15. doi:10.1002/hrdq.21411
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: the revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability*, 1-14. doi:10.3390/su12124872
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 1-31. doi:10.1146/annurev-psych-010213-115208
- Peiró, J. M., Bayona, J. A., Caballer, A., & Fabio, A. D. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: the mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 1-11. doi:https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109808
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research : A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903. https://doi.org/10.1037/00219010.88.5.879
- 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*, 612-624. doi:10.1037//0021-9010.85.4.612

- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). Predicting Adaptive Performance: Further Tests of a Model of Adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299–323. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1504_01.
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). : A short version of the occupational self-efficacy scale: structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 238–255. doi:10.1177/1069072707305763
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 395–407. doi:10.1002/hrm.20032
- Şahin, F., & Gürbüz, S. (2014). Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment. *International Area Studies Review*, 394–413. doi:10.1177/2233865914550727
- Schyns, B., & Collani, G. v. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 219-241. doi:10.1080/13594320244000148
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Em S. Sonnentag, *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1-15). John Wiley & Sons, Ltd.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 693-713.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. *Solid Action on Globalization and Environment*, 3.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 240-261.
- 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>.
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2018). Does training, job autonomy and career planning predict employees' adaptive performance? *Global Business Review*, 1–12. doi:10.1177/0972150918779159
- Thakur, M. B., Kewalramani, P., & Sheikh, R. (2020). A Correlational study between Personality, Job Stress and Job Performance across Individualistic and Collectivistic Cultures. *Our Heritage*, 1042 - 1056.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 431-455. <https://doi.org/10.1002/job.4030160505>

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

Anexos

Anexo A - Resultados das análises efetuadas através da *Macro do PROCESS*

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

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

Model : 4
Y : Dadapt
X : autoef4
M : sat_t4

Covariates:
Autono

Sample
Size: 312

OUTCOME VARIABLE:
sat_t4

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5390	,2905	,2511	63,2651	2,0000	309,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,2961	,2391	22,1540	,0000	4,8257	5,7665
autoef4	,2588	,0545	4,7457	,0000	,1515	,3660
Autono	,3239	,0346	9,3564	,0000	,2558	,3920

Standardized coefficients

	coeff
autoef4	,2301
Autono	,4536

OUTCOME VARIABLE:
Dadapt

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6736	,4537	,1101	85,2720	3,0000	308,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1740	,2546	4,6111	,0000	,6730	1,6750
autoef4	,3233	,0374	8,6486	,0000	,2498	,3969
sat_t4	,0981	,0377	2,6059	,0096	,0240	,1722
Autono	,2171	,0260	8,3616	,0000	,1660	,2681

Standardized coefficients

	coeff
autoef4	,3817
sat_t4	,1303
Autono	,4036

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Dadapt

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6646	,4417	,1121	122,2220	2,0000	309,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6938	,1597	10,6038	,0000	1,3795	2,0081
autoef4	,3487	,0364	9,5725	,0000	,2771	,4204
Autono	,2488	,0231	10,7590	,0000	,2033	,2944

Standardized coefficients

	coeff
autoef4	,4117
Autono	,4627

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,3487	,0364	9,5725	,0000	,2771	,4204	,7807	,4117

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,3233	,0374	8,6486	,0000	,2498	,3969	,7239	,3817

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
sat_t4	,0254	,0125	,0040	,0532

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

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
sat_t4	,0568	,0283	,0087	,1207

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

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
sat_t4	,0300	,0146	,0047	,0619

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

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

Model : 4
Y : Dadapt
X : Autono
M : sat_t4

Covariates:
autoef4

Sample
Size: 312

OUTCOME VARIABLE:
sat_t4

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5390	,2905	,2511	63,2651	2,0000	309,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,2961	,2391	22,1540	,0000	4,8257	5,7665
Autono	,3239	,0346	9,3564	,0000	,2558	,3920
autoef4	,2588	,0545	4,7457	,0000	,1515	,3660

Standardized coefficients

	coeff
Autono	,4536
autoef4	,2301

OUTCOME VARIABLE:
Dadapt

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6736	,4537	,1101	85,2720	3,0000	308,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1740	,2546	4,6111	,0000	,6730	1,6750
Autono	,2171	,0260	8,3616	,0000	,1660	,2681
sat_t4	,0981	,0377	2,6059	,0096	,0240	,1722
autoef4	,3233	,0374	8,6486	,0000	,2498	,3969

Standardized coefficients

	coeff
Autono	,4036
sat_t4	,1303
autoef4	,3817

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Dadapt

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6646	,4417	,1121	122,2220	2,0000	309,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6938	,1597	10,6038	,0000	1,3795	2,0081
Autono	,2488	,0231	10,7590	,0000	,2033	,2944
autoef4	,3487	,0364	9,5725	,0000	,2771	,4204

Standardized coefficients

	coeff
Autono	,4627
autoef4	,4117

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,2488	,0231	10,7590	,0000	,2033	,2944	,5571	,4627

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,2171	,0260	8,3616	,0000	,1660	,2681	,4859	,4036

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
sat_t4	,0318	,0144	,0055	,0616

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

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
sat_t4	,0712	,0329	,0128	,1401

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

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
sat_t4	,0591	,0269	,0105	,1145

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

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