

Relação entre as *soft skills* e o desenvolvimento de carreira: o efeito moderador das expectativas de carreira entre estudantes de gestão de recursos humanos

ROSA ISABEL RODRIGUES^a

JOANA MELO DOS SANTOS^b

CATARINA GOMES^c

Resumo

Hoje em dia, as organizações procuram pessoas com conhecimentos técnicos e competências transversais desenvolvidas. Por sua vez, os profissionais têm uma postura mais ativa em relação a si próprios e sentem-se responsáveis pela construção da sua carreira e desenvolvimento de competências que lhes garantam a empregabilidade. Contudo, existe uma relação entre estes dois pontos de vista que pode ser moderada pelas expectativas que os indivíduos possuem sobre o sucesso profissional.

Este estudo analisa o efeito moderador das expectativas dos resultados de carreira na relação entre as *soft skills* e o desenvolvimento de carreira, recorrendo a uma metodologia quantitativa de carácter hipotético-dedutivo operacionalizada por um questionário. Recolheram-se dados de cem estudantes universitários portugueses de Gestão de Recursos Humanos. Os resultados evidenciaram que as competências com maior influência no desenvolvimento de carreira são as relações pessoais e as expectativas extrínsecas dos resultados. Com estes resultados recomenda-se que as organizações pensem sobre a evolução pessoal e profissional dos seus colaboradores.

Palavras-chave: *soft skills*, expectativas de resultados de carreira, gestão de carreira

Abstract

Nowadays, organizations are looking for people with developed technical skills and soft skills. In turn, professionals have a more active attitude towards themselves and feel responsible for building their careers and developing skills that guarantee their employability. There is a relationship, however, between these two points of view that can be moderated by the expectations that individuals have about professional success.

This study analyzes the moderating effect of career outcome expectations on the relationship between soft skills and career development. The study uses a quantitative hypothetical-deductive methodology operationalized by a questionnaire. Data were collected from one hundred Portuguese university students of Human Resource Management. The results showed that personal relationships and external outcome expectations are the skills with the greatest influence on career development. In view of these results, it is recommended that organizations think about the personal and professional progress of their employees.

Keywords: *soft skills*, career outcome expectations, career management

^a INP – Instituto Superior de Novas Profissões, Portugal.

^b Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Portugal.

^c Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa e CICPSI, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Portugal.
Contacto: cgomes@iscsp.ulisboa.pt

1. Introdução

A globalização está a transformar o mercado de trabalho, tornando-o cada vez mais incerto e competitivo. Para corresponder às necessidades do mercado, as organizações carecem de profissionais que sejam capazes de se envolver nos objetivos da organização e implementem mudanças que permitam alcançar vantagem competitiva (Breznik & Lahovnik, 2016).

O conhecimento técnico já não é suficiente para garantir um lugar de relevo no mercado de trabalho e as organizações começam a procurar profissionais que apresentem atitudes, comportamentos e competências transversais que os distingam uns dos outros, as denominadas *soft skills* (Mitchell, Skinner & White, 2010). Estas competências são fundamentais para o triunfo das organizações e são um fator decisório na seleção de um profissional em detrimento de outro (Hogan, Chamorro-Premuzic & Kaiser, 2013). Neste contexto, Robles (2012) define as *soft skills* como características, atitudes e comportamentos que simplificam as interações em contexto laboral e que promovem o desempenho profissional, assim como os planos de desenvolvimento e gestão de carreira. Perante tais conjunturas, o realce situa-se na forma como os indivíduos constroem a sua carreira, visto que além de serem responsáveis pela formação da mesma, também tomam decisões relacionadas com o seu desenvolvimento (Greenhaus & Kossek, 2014).

Neste contexto, o indivíduo estabelece as opções de carreira consoante os seus objetivos e expectativas de conquistas profissionais, sendo que os seus comportamentos e atitudes são influenciados pelos fins que deseja alcançar (Kim et al., 2016). É, ainda, importante criar uma envolvente empreendedora que imprima alguma versatilidade ao contexto profissional e permita aos profissionais adaptarem-se às constantes mutações do mercado de trabalho e às funções a que têm de se ajustar constantemente. De acordo com Ley e colaboradores (2005), este contexto sustentado nas competências transversais é benéfico, porque permite demonstrar as aptidões de cada colaborador.

Tendo por base estes pressupostos, formula-se a seguinte questão de investigação: *Em que medida as expectativas de resultados de carreira moderam a relação existente entre as soft skills e o desenvolvimento de carreira?*

Neste sentido, propomo-nos a analisar de que forma a relação existente entre as *soft skills* e o desenvolvimento de carreira é moderada pelas expectativas dos resultados de carreira. Pretende-se também identificar as competências transversais que mais influenciam as dimensões do sucesso profissional, nomeadamente: os objetivos de progressão de carreira, a capacidade de desen-

volvimento profissional, a rapidez de promoção e o aumento de remuneração (objetivo específico). Importa referir que, ao longo do trabalho, o conceito de sucesso profissional é usado para fazer referência às conquistas alcançadas durante o processo de desenvolvimento e gestão de carreira (Maia & Poeschl, 2004).

Este estudo torna-se tanto ou mais apropriado junto de alunos de Gestão de Recursos Humanos (GRH), uma vez que o desenvolvimento de carreira, para além de ser algo que os implicará pessoalmente, exigirá de muitos a capacidade de gerir carreiras (Hallier & Summers, 2011). Mais, Hallier e Summers (2011) reforçam que as expectativas destes alunos sobre o que «fazer em GRH» podem mudar radicalmente quando os mesmos sentem a necessidade de adequar os seus valores fundamentais às expectativas ocupacionais e às suas experiências académicas.

Posto isto, a pertinência da presente investigação prende-se com a crescente instabilidade laboral das últimas décadas, que tem influenciado as expectativas dos resultados de carreira no que diz respeito ao sucesso profissional (Breznik & Lahovnik, 2016). É, ainda, relevante compreender quais as *soft skills* que mais impactam no desenvolvimento e gestão de carreira, para que se possa interceder, fortificando-as através de possíveis intervenções, em virtude de as mesmas aumentarem a produtividade (Deist & Winterton, 2005) e constituírem uma fonte de vantagem competitiva sobre a concorrência (Swiatkiewicz, 2014).

2. Desenvolvimento e Gestão de Carreiras

A carreira, sequência de experiências de trabalho, tem passado por inúmeras transformações e, se há poucas décadas era comum permanecer durante muito tempo na mesma organização, atualmente, as trajetórias profissionais são caracterizadas pela mobilidade e flexibilidade, umas vezes por iniciativa própria e outras devido a pressões organizacionais e/ou do mercado (Bassot, 2012).

Segundo Enache, Sallan, Simo e Fernandez (2011), a adaptação dos profissionais aos desafios do século XXI reside na capacidade de identificar problemas, procurar novos mercados e/ou desafiar as rotinas instaladas. No decorrer destas mudanças, surge a necessidade de encarar as carreiras segundo novas tipologias: a carreira sem fronteiras e a carreira proteana, pois são as que se revelam mais eficazes para lidar com a complexidade, a incerteza e o dinamismo do contexto atual.

A carreira sem fronteiras caracteriza-se pela sucessão de oportunidades de trabalho que ultrapassa os limites de uma única organização. Demarca-se das carreiras tradicionais no que diz respeito às atitudes, comportamentos, conhecimentos transversais, identificação com o trabalho realizado, aprendizagem constante, desenvolvimento de redes de contacto e responsabilização do indivíduo pela gestão da sua carreira. A carreira proteana, por sua vez, consiste numa forma extrema da carreira sem fronteiras, pois, segundo esta tipologia, a responsabilidade de planear, gerir e alterar o percurso de carreira depende inteiramente do profissional (Gubler, Arnold & Coombs, 2014).

O desenvolvimento da carreira é afetado pela dinâmica de elementos sociais e pessoais que são influenciados pelas necessidades do estudante, nomeadamente a sua independência financeira e/ou a realização pessoal (Buscacio & Soares, 2017).

A carreira passa a ser vista como um contrato psicológico mais abrangente, que se define através de um conjunto mais amplo de aspirações individuais (por exemplo, condições para o desenvolvimento, procura de novos desafios, aprendizagem contínua), pelo que trabalhar em organizações onde existe espaço para o fortalecer uma visão integral do indivíduo, que permita o seu desenvolvimento pessoal e profissional, começa a ser cada vez mais valorizado (Balassiano, Ventura & Fontes-Filho, 2004). Outro aspeto vinculado ao desenvolvimento de carreira prende-se com o nível salarial e possíveis estímulos para o seu aumento, nomeadamente, benefícios, prémios e remunerações variáveis (Lacaz et al., 2010).

Ao estabelecer as opções de carreira consoante os seus objetivos e expectativas de conquistas profissionais, o indivíduo gere os seus comportamentos e atitudes de acordo com os fins que deseja alcançar (Kim et al., 2016). De acordo com Ley e colaboradores (2005), sustentar esta gestão com base em competências transversais — *soft skills* — é benéfico, porque permite demonstrar as aptidões de cada colaborador.

3. Soft Skills

Apesar de, nos últimos anos, o conceito de *soft skills* ter sido um dos mais utilizados em contexto organizacional e ser presença constante na literatura da especialidade, ainda não existe uma definição simples do mesmo. Todavia, existe consenso quanto ao facto de ser uma «ferramenta essencial para ajudar os profissionais a atingir os seus objetivos de carreira e para assegurar a sua posição na organização» (Robles, 2012, p. 457), pois correspondem a determinadas capacidades comportamentais interpessoais e intrapessoais (Rao, 2012).

Entre as competências transversais mais valorizadas pelas organizações, de acordo com Robles (2012), encontram-se: (1) a integridade, que caracteriza as opções e/ou ações corretas, assim como a honestidade e a ética; (2) a capacidade de comunicação, que diz respeito à aptidão que os profissionais têm para saber expressar as suas ideias com clareza e de forma objetiva; (3) a cortesia, que se refere à boa maneira e respeito pela organização e pelos colegas de trabalho; (4) a responsabilidade, que caracteriza um profissional confiável, que possui autodisciplina e cumpre as suas funções com rigor; (5) as relações pessoais, fundamentais para um bom ambiente profissional, pois é através da socialização que os indivíduos criam empatia; (6) a atitude positiva, que caracteriza pessoas otimistas, felizes e confiantes e que possuem a particularidade de se conseguirem focar somente na solução ao invés do foco ser apenas o problema; (7) o profissionalismo, que se refere à responsabilidade enquanto profissional pelas suas funções e responsabilidades; (8) a flexibilidade, que implica adaptabilidade e equilíbrio; (9) o trabalho de equipa, fundamental para aumentar a produtividade através da partilha de conhecimentos, aptidões, atitudes, comportamentos e motivação entre os membros do grupo, constituindo-se uma estrutura que permite a aprendizagem, a mudança e, conseqüentemente, a vantagem competitiva; (10) e a ética profissional, que caracteriza um profissional motivado e leal com o seu contexto profissional. Apesar de a resiliência não entrar no *top* das dez competências mais valorizadas, foi referida por 42 por cento das entidades empregadoras, sugerindo que a capacidade de ultrapassar obstáculos e frustrações também tem grande relevância em contexto organizacional, nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento e gestão de carreira (Brill, Gilfoil & Doll, 2014).

3.1 *Soft skills* e o desenvolvimento de carreira

Um estudo realizado pelo *Institute of Chartered Accountants Australia* (ICAA, 2012) revelou que as *soft skills* influenciam significativamente o desenvolvimento e gestão de carreira, mas a importância atribuída a estas competências tem tendência a variar em função da fase da carreira em que o indivíduo se encontra. Rao (2012) vai mais além e considera que, independentemente da posição hierárquica, todos os trabalhadores necessitam de competências transversais, particularmente *soft skills*, para alcançar uma carreira de sucesso. Este ponto de vista é semelhante ao defendido por Mesquita, Flores e Lima (2011), segundo os quais as *soft skills* são de tal maneira importantes que

deveriam ser formalmente incluídas nos programas curriculares do ensino superior. Posto isto, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: As soft skills têm um efeito preditor no desenvolvimento de carreira.

4. Expetativas dos resultados de carreira

Segundo Anderson e colaboradores (2016), a expectativa define-se como uma atitude de espera, com um grau de esperança, que se relaciona com projetos pessoais e profissionais e, como tal, influencia o comportamento humano. Particularmente, Lent, Lopez, Lopez e Sheu (2008) defendem que as expectativas de conquistas profissionais são influenciadas pela orientação para os resultados, porque as pessoas necessitam de padrões que lhes permitam conhecer com clareza o que se espera do seu trabalho e a forma como o mesmo será recompensado. Weng, McElroy, Morrow e Liu (2010) referem que as expectativas de carreira se encontram relacionadas com a possibilidade de progressão na carreira, o salário mensal e o reconhecimento pelo seu trabalho. Griffin e Parker (2012) reforçam que as expectativas de carreira dizem respeito às crenças sobre a probabilidade de determinadas situações ocorrerem no futuro profissional. Tendo por base estes pressupostos, formula-se a seguinte hipótese:

H2: As expectativas dos resultados de carreira relacionam-se positivamente com o desenvolvimento de carreira.

Para acompanhar as tendências do mercado de trabalho, os profissionais necessitam de possuir *soft skills* fortemente desenvolvidas e que os distingam dos restantes colaboradores da organização (Bassot, 2012). Dubey e Ali (2011) reforçam que, quando os profissionais possuem as *soft skills* que se focam nos resultados, conseguem atingir os seus objetivos mais rapidamente. Por sua vez, Gluber e colaboradores (2014) defendem que projetar o futuro faz parte da relação dos indivíduos com o trabalho/organização e as expectativas de carreira afiguram-se como o elemento mais importante para compreender esta relação, pois, quando as mesmas são positivas, a perceção acerca das conquistas profissionais é mais favorável. Mais, no caso particular de alunos de Gestão de Recursos Humanos, as expectativas dos alunos sobre a GRH parecem ser contraditas pelas suas experiências académicas. Por exemplo, a crença de um aluno de que a profissão de gestor de recursos humanos é altamente va-

lorizada nas organizações pode ser desafiada pela evidência acadêmica (por exemplo, Heaton & Ackah, 2007, citado por Hallier & Summers, 2011) de que o estatuto de gestor de recursos humanos se vê prejudicado pelo aumento da externalização e pela redução do apoio formal à carreira. Assim sendo, as suas expectativas poderão ter um efeito condicionante no desenvolvimento e gestão destas carreiras (Hallier & Summers, 2011).

Posto isto, com base nestes estudos, propõe-se a seguinte hipótese:

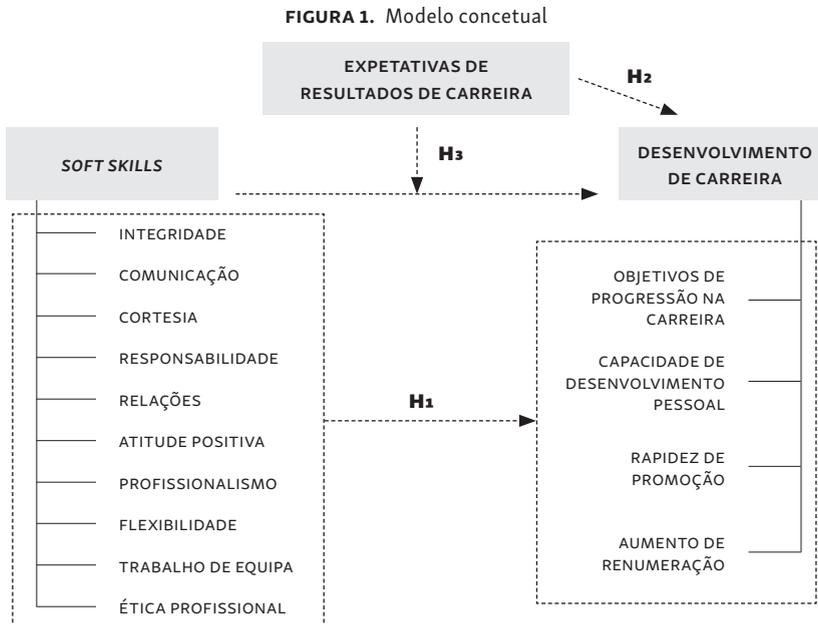
H₃: *As expectativas de resultados de carreira têm um efeito moderador na relação existente entre as soft skills e o desenvolvimento de carreira.*

5. Método

5.1 Modelo conceitual da relação entre as variáveis

Com base na revisão de literatura efetuada (por exemplo, Bassot, 2012; Hogan et al., 2013; Mitchell et al., 2010; Robles, 2012), pretende-se estudar o efeito moderador das expectativas de resultados de carreira na relação entre as *soft skills* e o desenvolvimento de carreira.

Com o objetivo de responder à questão de investigação, propõe-se o seguinte modelo conceitual.



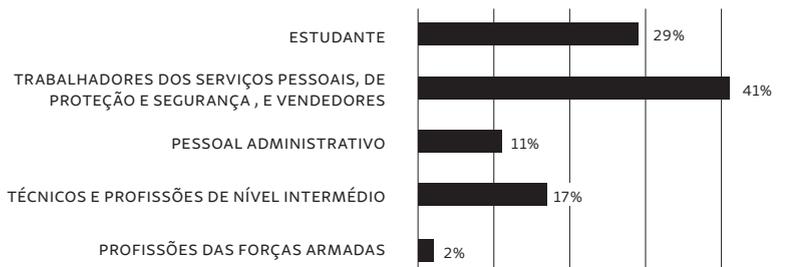
5.2 Participantes

Participaram no estudo 100 estudantes universitários portugueses, que frequentam o segundo (50%) e terceiro (50%) ano da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos (GRH), com idades compreendidas entre os 19 e os 58 anos ($M = 24.49$; $DP = 6.28$), sendo 69% do sexo feminino. Relativamente ao nível de escolaridade, verificou-se que 42% dos inquiridos possuem uma licenciatura e encontram-se a terminar a segunda. Importa, ainda, referir que 64% dos inquiridos são trabalhadores-estudantes.

Devido à diversidade de profissões mencionadas pelos inquiridos, agruparam-se as mesmas de acordo com a Classificação Portuguesa de Profissões (INE, 2011): Grupo 0 – Profissões das Forças Armadas; Grupo 1 – Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos; Grupo 2 – Especialistas das atividades intelectuais e científicas; Grupo 3 – Técnicos e profissões de nível intermédio; Grupo 4 – Pessoal administrativo; Grupo 5 – Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores; Grupo 6 – Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta; Grupo 7 – Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices; Grupo 8 – Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem; Grupo 9 – Trabalhadores não qualificados. Foi, ainda, acrescentado um Grupo 10 – Estudantes.

O Gráfico 1 mostra que a categoria mais frequente entre os inquiridos é a do Grupo 5 (41%) e a menos mencionada é a do grupo pertencente às Profissões das Forças Armadas (2%).

GRÁFICO 1. Profissão dos participantes



Relativamente à experiência profissional, verificou-se que a mesma oscila entre 1 e 35 anos ($M = 5.88$; $DP = 6.38$) e que 18% dos participantes nunca teve experiência profissional.

O tamanho da amostra foi calculado de acordo com o estabelecido pela literatura, que refere que o número de casos deve corresponder a pelo menos cinco pessoas por item (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2010).

Importa salientar que os dados foram recolhidos em sala de aula, durante o mês de novembro de 2017.

5.3 Instrumentos

SOFT SKILLS ATTRIBUTES

Desenvolvida e validada por Robles (2012), a ferramenta *Soft Skills Attributes* é constituída por dez competências transversais: integridade, comunicação, cortesia, responsabilidade, relações interpessoais, atitude positiva, profissionalismo, flexibilidade, trabalho de equipa e ética profissional. As respostas são dadas numa escala de Likert de seis pontos, de 1 = Nada importante a 6 = Muito importante. A pontuação é calculada através do somatório dos valores atribuídos a cada item, pelo que, quanto mais elevado for o resultado, mais valorizada é a competência.

CAREER GROWTH

Para avaliar o desenvolvimento de carreira utiliza-se o *Career growth* (Weng et al., 2010), constituído por 15 itens que avaliam quatro dimensões distintas: objetivos de progressão de carreira (4 itens); capacidade de desenvolvimento profissional (4 itens); rapidez de promoção (4 itens); e aumento de remuneração (3 itens). As respostas são dadas numa escala de Likert de seis pontos que varia entre 1 = Concordo totalmente e 6 = Discordo totalmente.

No estudo de validação do questionário todas as dimensões (objetivos de progressão de carreira: $\alpha = 0.86$; capacidade de desenvolvimento profissional: $\alpha = 0.86$; rapidez de promoção: $\alpha = 0.80$; e aumento de remuneração: $\alpha = 0.78$) apresentaram coeficientes de alfa de Cronbach superiores a 0.70, o que sugere uma adequada consistência interna (Hair et al., 2010).

CAREER OUTCOME EXPECTATIONS (COE)

Desenvolvido e validado por Lent e colaboradores (2008), o COE afere as expectativas dos resultados de carreira em contexto profissional. Os 20 itens que compõem o questionário inicial foram adaptados da teoria sociocognitiva de

Bandura (1997). Após a realização de uma análise fatorial exploratória (AFE) houve necessidade de eliminar nove itens, por saturarem em mais do que um fator ou por apresentarem validade convergente inferior a 0.32.

O questionário final compõe-se por 11 itens que avaliam as expectativas de resultados intrínsecos (6 itens) e as expectativas de resultados extrínsecos em relação à carreira profissional (5 itens). Para cada afirmação existem seis possibilidades de resposta, apresentadas numa escala de Likert de 1 = Discordo totalmente a 6 = Concordo totalmente.

Os valores do coeficiente alfa de Cronbach foram de 0.84 para as expectativas de resultados intrínsecos e de 0.85 para as expectativas de resultados extrínsecos, sugerindo uma elevada consistência interna.

6. Procedimentos operativos

Todos os instrumentos foram traduzidos para a língua portuguesa e os itens adaptados à amostra em estudo. Num primeiro momento, procedeu-se à tradução do inglês para português e posteriormente a um método de retrotradução para a língua inglesa, assegurando-se que o sentido dos itens não era alterado (Brislin, 1970). Para evitar a tendência de responder no ponto médio da escala e garantindo maior robustez dos resultados, utilizou-se uma escala de Likert de seis pontos em todos os instrumentos.

7. Resultados

Numa primeira fase são analisadas as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados. Seguidamente, apresentam-se as estatísticas descritivas e diferenciais das variáveis estudadas e num terceiro momento avaliamos o grau de associação entre as variáveis que intervêm na investigação. Por fim, recorreremos a análises de regressão para averiguar o efeito preditor das *soft skills* e das expectativas dos resultados no desenvolvimento e gestão de carreira.

VALIDADE DE CONSTRUCTO

Para estudar a validade de constructo foi realizada uma Análise de Componentes Principais (ACP) que, além de permitir explorar as variáveis e agrupá-las de acordo com parâmetros de afinidade, também possibilita sintetizar a informação reunida durante o processo de recolha de dados (Marôco, 2014).

A extração dos componentes teve por base o critério de Kaiser-Guttman (valores próprios superiores a um), a análise do *Scree plot* e a percentagem de variância explicada. Para a seleção dos itens seguiram-se os seguintes cri-

térios: (i) validade convergente de cada item com o fator que satura (valor da correlação item-fator igual ou superior a 0.40), (ii) validade discriminante (valor da diferença entre diferentes correlações igual ou maior que 0.20), e (iii) cada fator ter pelo menos dois itens associados. Os itens que não preencheram estes critérios foram eliminados.

SOFT SKILLS ATTRIBUTES

O indicador de Kaiser ($KMO = 0.74$) e o teste de esfericidade de Bartlett [$\chi^2(45) = 172.8, p < 0.001$] demonstraram que as correlações entre os itens são suficientes e adequadas. Através da análise da matriz de componentes da escala, foi possível verificar que os três componentes obtidos explicam 55.9% da variância, um valor satisfatório, pois segundo Marôco (2014) consideram-se aceitáveis os valores iguais ou superiores a 50% (Tabela 1).

O primeiro componente extraído explica 21.6% da variância dos resultados e é composto pelos itens referentes às competências interpessoais — atitude positiva, cortesia, flexibilidade e relações interpessoais; o segundo componente apresenta uma variância explicada de 20.8% e corresponde às competências profissionais — ética profissional, profissionalismo, trabalho de equipa e integridade; o terceiro abarca as competências de comunicação e responsabilidade e explica 13.4% da variância total.

TABELA 1. Matriz fatorial após rotação varimax (*soft skills*)

ITENS	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3
Atitude positiva	0.732		
Cortesia	0.686		
Flexibilidade	0.686		
Relações pessoais	0.676		
Ética profissional		0.739	
Profissionalismo		0.704	
Trabalho de equipa		0.700	
Integridade		0.659	
Comunicação			0.848
Responsabilidade			0.470
<i>Eigenvalue</i>	2.97	1.43	1.18
% variância explicada	21.67	20.83	13.41
<i>Alfa de Cronbach</i>	0.68	0.67	0.64

NOTA: Fator 1 = Competências interpessoais; Fator 2 = Competências profissionais; Fator 3 = Competências de comunicação e responsabilidade.

CAREER GROWTH

Numa primeira análise em que foram incluídos todos os itens, verificou-se que alguns estavam associados a dois fatores (itens 8, 9 e 14). Face aos resultados obtidos, realizou-se uma nova análise que revelou que não existem problemas de identidade nos dados [$KMO = 0.86$; $\chi^2(78) = 926.9$, $p < 0.001$] e que os dois componentes extraídos explicam 65.4% da variância total (Tabela 2). Deste modo, o primeiro componente é composto pelos itens (1, 2, 3, 4, 5 e 13) referentes à capacidade de desenvolvimento pessoal e objetivos de progressão de carreira e explica 33.8%. O segundo componente apresenta uma variância explicada de 31.5% e refere-se à rapidez de promoção e aumento de remuneração (itens 6, 7, 10, 11, 12 e 15).

TABELA 2. Matriz fatorial após rotação varimax (*career growth*)

ITENS	FATOR 1	FATOR 2
2. O meu trabalho atual encoraja-me a ganhar continuamente novas competências relacionadas com o meu trabalho.	0.879	
5. O meu trabalho atual é relevante para os meus objetivos de carreira e crescimento profissional.	0.828	
4. O meu trabalho atual encoraja-me a acumular experiências de trabalho mais ricas.	0.810	
3. O meu trabalho atual encoraja-me a ganhar continuamente novos conhecimentos relacionados com o meu trabalho.	0.775	
1. O meu trabalho atual encontra-se mais perto dos meus objetivos de carreira.	0.743	
13. O meu trabalho atual proporciona-me boas oportunidades para realizar os meus objetivos de carreira.	0.710	
12. Em comparação com os meus colegas, o meu salário aumenta mais rapidamente.		0.861
10. O meu salário aumenta rapidamente na organização onde me encontro atualmente.		0.815
15. Em comparação com os meus colegas, estou a ser promovido mais rapidamente.		0.787
11. Na presente organização onde me encontro, a possibilidade de o meu salário ser aumentado é muito grande.		0.770
7. A probabilidade de ser promovido na atual organização onde me encontro é alta.		0.691
6. A minha velocidade de promoção relativa à organização onde estou atualmente é rápida.		0.655
<i>Eigenvalue</i>	6.72	1.78
% variância explicada	33.87	31.55
<i>Alfa de Cronbach</i>	0.92	0.89

NOTA: Fator 1 = Desenvolvimento pessoal e progressão na carreira; Fator 2 = Remuneração e promoção.

CAREER OUTCOME EXPECTATIONS (COE)

Na sua versão inicial, após a AFE realizada pelos autores (Lent et al., 2008), o questionário era composto por 11 questões, mas após a extração de fatores através do método de Kaiser apenas se mantiveram sete, porque alguns desses itens saturavam em todos os fatores (questões 2, 5, 9 e 11).

Através da ACP foi possível constatar a adequabilidade do modelo (KMO = 0.76) e a existência de uma matriz de identidade nos dados [$\chi^2(21) = 163.1$, $p < 0.001$]. A percentagem de variância explicada para as duas competências extraídas foi de 56.9% (Tabela 3).

O primeiro componente apresenta pesos fatoriais elevados nos itens 6, 7, 8 e 10, referentes às expectativas intrínsecas de resultados, e explica 29.5% da variância total; o segundo componente explica 27.4% da variância dos resultados e é composto pelos itens 1, 3 e 4, referentes às expectativas extrínsecas de resultados.

TABELA 3. Matriz fatorial após rotação varimax (COE)

ITENS	FATOR 1	FATOR 2
8. Licenciar-me neste curso irá permitir-me ter contacto com o tipo certo e quantidade certa de outras pessoas ou seja, "certo" para mim).	0.819	
7. Licenciar-me neste curso irá permitir-me realizar um trabalho que me dê satisfação.	0.707	
6. Licenciar-me neste curso irá permitir-me fazer um trabalho emocionante.	0.693	
10. Licenciar-me neste curso irá permitir-me supervisionar outros.	0.535	
4. Licenciar-me neste curso irá permitir-me trabalhar num campo com alta percentagem de emprego.		0.785
3. Licenciar-me neste curso irá permitir-me ganhar um salário atraente.		0.755
1. Licenciar-me neste curso irá permitir-me receber uma boa oferta de emprego.		0.723
<i>Eigenvalue</i>	2.98	1.00
% variância explicada	29.49	27.48
<i>Alfa de Cronbach</i>	0.68	0.68

NOTA: Fator 1 = Expetativas intrínsecas de resultados; Fator 2 = Expetativas extrínsecas de resultados

FIABILIDADE

Para avaliar a fiabilidade recorreu-se ao coeficiente alfa de Cronbach, cujos resultados revelaram uma adequada consistência interna para a maior parte das dimensões e para as escalas globais, com valores a oscilar entre 0.68 e 0.92 (Tabela 4).

TABELA 4. Coeficientes Alfa de Cronbach

DIMENSÕES	ALFA DE CRONBACH
<i>SOFT SKILLS ATTRIBUTES</i>	
Competências interpessoais	0.69
Competências profissionais	0.70
Competências de comunicação e responsabilidade	0.69
Escala global	0.72
<i>CAREER GROWTH</i>	
Desenvolvimento pessoal e progressão na carreira	0.92
Remuneração e promoção	0.89
Escala global	0.88
<i>CAREER OUTCOME EXPECTATIONS</i>	
Expetativas intrínsecas de resultados	0.68
Expetativas extrínsecas de resultados	0.70
Escala global	0.76

NORMALIDADE

Para averiguar se as dimensões obtidas na ACP seguem uma distribuição normal, procedeu-se à aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov, tendo-se verificado que todas as componentes apresentam uma significância menor que 0.001, revelando que não seguem os padrões de normalidade (Tabela 5). Porém, uma análise pormenorizada da distribuição das variáveis, permitiu constatar que os coeficientes de *Skewness* e *Kurtosis* se aproximam de zero, pelo que nas análises seguintes serão utilizados testes paramétricos.

TABELA 5. Estatística descritiva das variáveis

DIMENSÕES	M	DP	CS	CK	SIG.
<i>SOFT SKILLS ATTRIBUTES</i>					
Competências interpessoais	4.69	0.58	1.34	- 0.73	0.000**
Competências profissionais	5.21	0.61	- 1.46	1.38	0.000**
Competências de comunicação e responsabilidade	5.41	0.51	- 1.88	0.51	0.000**
<i>CAREER GROWTH</i>					
Desenvolvimento pessoal e progressão na carreira	3.62	1.15	- 1.34	- 1.00	0.000**
Remuneração e promoção	2.77	1.08	- 0.24	- 0.01	0.045*
<i>CAREER OUTCOME EXPECTATIONS</i>					
Expetativas intrínsecas de resultados	4.26	0.74	- 1.44	1.34	0.000**
Expetativas extrínsecas de resultados	4.18	0.69	- 0.62	0.57	0.009*

NOTA: n = 100; M = Média; DP = Desvio-padrão; CS = Coeficiente de assimetria (*Skewness*); CK = Coeficiente de curtose (*Kurtosis*); Sig. = valor correspondente à aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov para avaliar a aderência dos dados à distribuição normal; *p < 0.05; **p < 0.001

8. Verificação de hipóteses

De acordo com a literatura mencionada procurou-se testar o efeito preditor das *soft skills* no desenvolvimento e gestão de carreira (H₁). Importa referir que nesta análise foram incluídas todas as competências que fazem parte da escala *Soft skills attributes*, antes da sua agregação, por forma a incluir o máximo de informação possível. Os resultados indicam-nos que a competência com maior valor preditivo no desenvolvimento e gestão de carreira são as relações pessoais. Os resultados evidenciam que o modelo linear é estatisticamente significativo [$F_{(10,89)} = 1.018$, $p = 0.035$] e que 11.3% da variação do desenvolvimento e gestão de carreira (R^2 ajustado = 0.113) é explicado por esta *soft skill* (Tabela 6).

Verificou-se, de seguida, a associação entre as expectativas de resultados de carreira e o desenvolvimento e gestão de carreiras (H₂), tendo-se constatado que não existe uma correlação significativa entre as dimensões que constituem os dois constructos.

TABELA 6. Efeito preditor das *soft skills* no desenvolvimento e gestão de carreira

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRA
Constante	3.391*
Integridade	- 0.148
Comunicação	0.066
Cortesia	- 0.162
Responsabilidade	- 0.209
Relações pessoais	0.217*
Atitude positiva	- 0.016
Profissionalismo	- 0.024
Flexibilidade	- 0.037
Trabalho de equipa	0.101
Ética profissional	0.179
R ² ajustado =	0.113
F _(10, 89) =	1.018*

NOTA: * $p < 0.05$

A Tabela 7 revela a existência de uma correlação positiva entre o desenvolvimento pessoal e progressão na carreira e a remuneração e promoção ($r = 0.614$, $p < 0.001$), ambas pertencentes ao constructo desenvolvimento e gestão de carreira; e entre as expetativas de resultados intrínsecos e extrínsecos ($r = 0.503$, $p < 0.001$) as duas referentes às expetativas de resultados de carreira.

TABELA 7. Correlações entre as expetativas de resultados de carreira e o desenvolvimento e gestão de carreiras

	M	DP	1	2	3
Desenvolvimento pessoal e progressão na carreira (1)	3.62	1.15	-		
Remuneração e promoção (2)	2.77	1.08	0.614**	-	
Expetativas de resultados intrínsecos (3)	4.26	0.74	0.114	- 0.102	-
Expetativas de resultados extrínsecos (4)	4.18	0.69	0.062	- 0.170	0.503**

NOTA: M = Média; DP = Desvio padrão; ** $p < 0.001$

Para além disto, verificou-se se as expectativas de resultados de carreira são preditoras da percepção sobre o desenvolvimento e gestão de carreiras, tendo-se verificado que as expectativas extrínsecas (por exemplo, salário, promoções) têm um impacto superior às expectativas intrínsecas (por exemplo, satisfação, autoestima), explicando 8.2% do mesmo (Tabela 8). Assim, quanto maior forem as expectativas extrínsecas dos resultados mais positiva será a percepção sobre o desenvolvimento e gestão de carreira.

TABELA 8. Efeito preditor das *soft skills* no desenvolvimento e gestão de carreira

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRA	R ² SEMIPARCIAL
Expectativas intrínsecas de resultados	0.126**	0.078
Expectativas intrínsecas de resultados	0.146*	0.082
R ² ajustado =	0.113	
F _(2, 97) =	0.465*	

NOTA: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Perante o exposto, evidencia-se que as competências mais valorizadas são a comunicação e responsabilidade, o desenvolvimento pessoal e progressão na carreira e as expectativas extrínsecas de resultados.

Com o objetivo de confirmar a terceira hipótese, procurou-se identificar o efeito moderador das expectativas de resultados de carreira na relação entre as *soft skills* e o desenvolvimento e gestão de carreira (Tabela 9). Para tal criaram-se três variáveis compostas constituídas pelos itens que compõem cada uma das escalas e que no seu total revelam uma elevada consistência interna, nomeadamente: *soft skills* ($\alpha = 0.72$), desenvolvimento e gestão de carreira ($\alpha = 0.88$) e expectativas de resultados de carreira ($\alpha = 0.76$).

Os resultados revelam que as *soft skills* não influenciam significativamente o desenvolvimento e gestão de carreira e, consequentemente, o efeito de interação também não é significativo ($t = 0.633$, $p = 0.528$), significando que as expectativas de resultados de carreira não moderam a relação entre as *soft skills* e o desenvolvimento e gestão de carreira.

Em suma, a primeira hipótese foi parcialmente corroborada, pois apenas as relações pessoais têm influência significativa no desenvolvimento e gestão de carreira.

TABELA 9. Moderação das expectativas de resultados de carreira na relação entre as *soft skills* e o desenvolvimento de carreira

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA
Constante	3.237*
<i>Soft skills</i>	0.052
Expectativas de resultados de carreira	- 0.009
Efeito de interação	0.214
R2 ajustado =	0.027
F (3, 2136) =	328.844

Estes resultados evidenciam também que as expectativas de resultados não se encontram correlacionadas com o desenvolvimento e gestão de carreira (H_2), contudo verificou-se que as expectativas de resultados de carreira influenciam a percepção sobre o desenvolvimento e gestão de carreiras, corroborando-se que as expectativas extrínsecas têm um impacto superior às expectativas intrínsecas, o que nos permite aprofundar a segunda hipótese em estudo.

Findo, verificou-se que as expectativas de resultados não exercem um efeito moderador na relação entre esta variável e as *soft skills* (H_3), pelo que não nos foi possível corroborar a terceira hipótese formulada.

9. Estatística descritiva e diferencial

Não obstante os resultados anteriores, procurou-se aprofundar ao nível da estatística descritiva e diferencial, outros resultados na presente amostra. Observando e relembrando a Tabela 5, é possível constatar que as competências de comunicação e responsabilidade apresentam os valores médios mais elevados ($M = 5.41$; $DP = 0.51$), o que sugere que é a dimensão mais valorizada pelos participantes.

Numa segunda fase, as variáveis foram analisadas em função das características sociodemográficas dos participantes, permitindo averiguar os valores médios das mesmas e perceber como esses valores se manifestam em função das variáveis independentes consideradas. Com o objetivo de facilitar a leitura dos dados, a idade foi recodificada em dois grupos, de acordo com o seu ponto médio ($M = 24.4$). Assim, o Grupo 1 é constituído por sujeitos com menos de 25 anos de idade e o Grupo 2 por participantes com 25 anos ou mais.

Os resultados obtidos demonstram que, apesar de os participantes mais novos apresentarem valores médios superiores em quase todas as dimensões, não se verificaram diferenças significativas em função da idade. Resultados semelhantes foram encontrados para o sexo e o nível de escolaridade que também não revelaram diferenças significativas.

Relativamente à caracterização académica, os dados evidenciados na Tabela 10 mostram que existem diferenças estatisticamente significativas relativamente ao desenvolvimento pessoal e progressão na carreira [$t_{(98)} = 2.539$, $p = 0.013$], à remuneração e promoção [$t_{(98)} = 2.559$; $p = 0.009$], e às expectativas intrínsecas dos resultados [$t_{(98)} = -2.348$, $p = 0.021$], em função desta variável.

TABELA 10. Comparação das dimensões em função da caracterização académica

	ESTUDANTE		TRABALHADOR ESTUDANTE		T-TEST	SIG.
	M	DP	M	DP		
<i>SOFT SKILLS ATTRIBUTES</i>						
Competências interpessoais	4.60	0.60	4.73	0.56	- 1.104	0.273
Competências profissionais	5.06	0.54	5.30	0.64	- 1.869	0.065
Competências de comunicação e responsabilidade	5.45	0.48	5.38	0.54	0.696	0.488
<i>CAREER GROWTH</i>						
Desenvolvimento pessoal e progressão na carreira	4.00	0.96	3.14	1.20	2.539	0.013*
Remuneração e promoção	3.14	1.07	2.56	1.04	2.659	0.009*
<i>CAREER OUTCOME EXPECTATIONS</i>						
Expectativas de resultados intrínsecos	4.03	0.83	4.39	0.65	- 2.348	0.021*
Expectativas de resultados extrínsecos	4.14	0.51	4.20	0.78	- 0.412	0.681

NOTA: M = Média; DP = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

Procurou-se ainda averiguar se existem diferenças significativas em função do ano em que os participantes se encontram, tendo-se verificado que as mesmas existem apenas nas competências de comunicação e responsabilidade [$t_{(98)} = 2.364$, $p = 0.020$].

Quando consideradas as profissões verificou-se que existem diferenças significativas nas competências profissionais [$F_{(4, 95)} = 1.451$, $p = 0.042$], no

desenvolvimento pessoal e progressão na carreira [$F_{(4, 95)} = 3.974, p = 0.005$] e na remuneração e promoção [$F_{(4, 95)} = 3.249, p = 0.015$], sendo essas diferenças mais visíveis entre os técnicos e profissões de nível intermédio e os trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança, e vendedores.

10. Discussão

O presente estudo visou analisar de que forma a relação existente entre as *soft skills* e o desenvolvimento de carreira é moderada pelas expectativas dos resultados de carreira entre alunos de gestão de recursos humanos. Pretendeu-se, ainda averiguar quais as competências transversais que mais influenciam as diferentes dimensões do sucesso profissional, nomeadamente: os objetivos de progressão de carreira, a capacidade de desenvolvimento profissional, a rapidez de promoção e o aumento de remuneração.

Os resultados demonstram que as competências de comunicação e responsabilidade são as mais valorizadas pelos alunos participantes no estudo. Conclusões semelhantes foram encontradas por Archer e Davison (2008), numa investigação realizada com empregadores, que revelou que 86% considerou as competências de comunicação como sendo as mais importantes em contexto de trabalho. Estes resultados sugerem a existência de uma sincronização entre o contexto organizacional e o contexto académico, o que facilita a inserção dos recém-licenciados no mercado de trabalho. Na mesma linha, Al-alawneh (2014) refere que as competências mais procuradas pelos empregadores são: o trabalho de equipa, as competências de comunicação e a capacidade de adaptação a novas situações.

Verificou-se ainda que a responsabilidade e comunicação é a única dimensão que apresenta diferenças significativas em função do ano de escolaridade dos inquiridos. Estes resultados vão ao encontro dos obtidos por Veiga (2017), segundo os quais mais de 70% dos alunos finalistas consideram as competências relacionadas com a responsabilidade e comunicação como sendo as mais relevantes no mercado de trabalho.

Relativamente às profissões dos participantes, as diferenças ocorrem ao nível das competências profissionais, do desenvolvimento pessoal e progressão de carreira e da remuneração e promoção, sendo as diferenças mais notórias entre as profissões técnicas de nível intermédio e as que se relacionam com os serviços pessoais, a proteção e segurança e os vendedores.

Também se constatou que existe uma correlação positiva entre o desenvolvimento e gestão de carreira e o desenvolvimento pessoal e progressão na

carreira e a remuneração e promoção; e, entre as expectativas de carreira e os resultados intrínsecos e extrínsecos, verificando-se que os participantes valorizam mais os aspetos relacionados com o salário e as promoções do que com a satisfação profissional e a autoestima. Deste modo, conclui-se que quanto mais elevadas forem as expectativas extrínsecas dos resultados, mais positiva será a perceção sobre o desenvolvimento e gestão de carreira. Estes resultados são congruentes com os obtidos por Draganidis e Mentzas (2006), que revelam que a gestão de competências é fundamental, tanto a nível pessoal, como profissional, pois permite alcançar os objetivos dos colaboradores e os da organização.

De acordo com os resultados, a primeira hipótese foi parcialmente confirmada. Verificou-se que as relações pessoais são preditoras do desenvolvimento e gestão de carreira, o que vai ao encontro dos estudos de Robles (2012) que considera que as competências interpessoais são fundamentais em contexto laboral, pois são continuamente desenvolvidas e transmitidas da vida cotidiana para o local de trabalho.

Para testar as restantes hipóteses realizaram-se análises de regressão que revelaram que não existe uma associação entre as expectativas de resultados de carreira e o desenvolvimento e gestão de carreiras (H_2). No entanto, ressalva-se que as expectativas de resultados de carreira, influenciam significativamente a perceção dos participantes sobre o desenvolvimento e gestão de carreiras, sendo as expectativas extrínsecas mais valorizadas que as expectativas intrínsecas. Este resultado corrobora parcialmente a H_2 , no entanto, opõe-se aos resultados encontrados por Pires (2017), que considera que as expectativas intrínsecas se ligam a todas as atividades do indivíduo em contexto laboral e, como tal, são mais valorizadas do que as expectativas extrínsecas. Mais, verificou-se que as expectativas de resultados não moderam a relação entre o desenvolvimento e gestão de carreira e as *soft skills* (H_3). Este resultado pode dever-se ao facto de uma grande parte dos participantes no estudo serem apenas estudantes e nunca terem tido contacto com o mercado de trabalho.

Em linha com o supracitado, a análise dos dados revelou, ainda, que as expectativas de carreira variam em função do grupo a que os participantes pertencem, verificando-se que os trabalhadores-estudantes apresentam valores médios mais elevados tanto nas expectativas de resultados intrínsecos como extrínsecos, quando comparados com os participantes que são apenas estudantes. Esta situação pode dever-se ao facto de os trabalhadores-estudantes terem noção da realidade laboral. Por outro lado, os estudantes apresentam

valores médios mais elevados no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal e progressão na carreira e à remuneração e promoção, o que se explica pela expectativa que têm em relação ao seu futuro emprego.

No que toca às *soft skills*, verificou-se que os trabalhadores-estudantes valorizam mais as competências interpessoais e profissionais e os estudantes as competências de comunicação e responsabilidade, o que pode dever-se à falta de experiência dos segundos em relação aos primeiros.

Apesar de nem todas as hipóteses terem sido corroboradas, consideramos que a presente investigação é relevante para compreender quais as *soft skills* mais valorizadas em contexto académico e qual o seu efeito preditor no desenvolvimento de carreira, para que as mesmas possam ser desenvolvidas em possíveis intervenções.

11. Limitações e sugestões futuras

Como limitações deste estudo reportamos o reduzido tamanho da amostra e o facto de os dados terem sido recolhidos apenas junto dos alunos de GRH, numa única instituição de ensino, e num único momento temporal o que não permite generalizar os resultados ou mesmo contemplar causalidade. Sublinha-se também que, sendo uma população universitária, nem sempre tem uma perceção real acerca da realidade laboral, pois mesmo os participantes que são trabalhadores-estudantes, por vezes, têm empregos que apenas visam cobrir as despesas relacionadas com a universidade e, como tal, podem não se comprometer verdadeiramente com os mesmos.

Sugere-se então um estudo que incida sobre uma amostra maior e que inclua participantes de várias áreas de formação e de instituições de ensino de várias zonas do país e trabalhadores pertencentes a diferentes setores profissionais, para que seja possível realizar uma comparação inter e intra grupos.

Considera-se, ainda, pertinente testar o efeito moderador das expectativas de resultados na relação existente entre as *soft skills* e o desenvolvimento de carreira, em função das subdimensões que constituem os vários constructos. Mais, contemplar o mesmo numa amostra de estudantes trabalhadores seria de igual pertinência futura.

A variável tempo também deverá ser algo que estudos futuros deverão ter em conta, pelo que se sugere a realização de um estudo longitudinal que acompanhe o percurso académico e profissional dos alunos, no sentido de verificar se a perceção dos mesmos em relação às variáveis em estudo se alteram ao longo do tempo.

12. Implicações práticas

Este estudo teve como principal objetivo identificar e clarificar a relação existente entre as *soft skills* e o desenvolvimento e gestão de carreira, bem como o efeito moderador das expectativas de carreira nesta relação. O conhecimento e compreensão destes tópicos possibilita às organizações e às instituições universitárias o desenvolvimento de conjunturas inovadoras que promovam a evolução pessoal e profissional e, conseqüentemente, o aumento da produtividade organizacional.

Considerando os dois grupos que integram a amostra — estudantes e trabalhadores-estudantes — destacam-se as implicações práticas no que diz respeito ao contexto acadêmico e ao contexto de trabalho.

As instituições universitárias têm como objetivo formar indivíduos que se destaquem, pelo seu desempenho profissional, relativamente aos seus conhecimentos técnicos (*hard skills*) e competências transversais (*soft skills*) que lhes permitam garantir a sua empregabilidade e o seu sucesso em contexto laboral (Al-Alawneh, 2014). Neste âmbito, Klink e colaboradores (2007) propõem o desenvolvimento de projetos curriculares que correspondam às exigências do mercado, pois a inclusão de competências transversais, como a comunicação e a responsabilidade, podem favorecer a adaptação às mudanças que atualmente ocorrem no contexto laboral. A criação destes programas poderá contribuir tanto para os estudantes como para as organizações. Aos estudantes, facilitando a inserção no mercado de trabalho; e às organizações, permitindo-lhes contratarem profissionais competentes, acrescentando valor que lhes permite alcançar vantagem competitiva.

Face aos resultados obtidos, considera-se pertinente implementar, nas organizações, programas de formação que permitam desenvolver as competências de comunicação e reforçar o sentido de responsabilidade. Draganidis e Mentzas (2006) acrescentam que, atualmente, as competências transversais são consideradas um fator de diferenciação tanto para os colaboradores, como para as organizações.

Deste modo, considera-se relevante desenvolver práticas de recursos humanos que incluam: (1) o desenvolvimento de formação de competências transversais que permitam aumentar a *performance* da função a desempenhar e a satisfação dos colaboradores; (2) procedimentos que estimulem o desenvolvimento e gestão de carreira, de forma a reter os melhores colaboradores; (3) e processos que estimulem a partilha de conhecimentos entre todos os colaboradores para que possam alcançar a excelência durante o desempenho da sua função.

13. Conclusão

O presente trabalho apresenta um modelo entre *soft skills*, expectativas de resultados e desenvolvimento de carreira que abre um precedente para novos estudos teóricos e práticos, reforçando a ligação entre estes três conceitos. Adicionalmente, o modelo mostrou-se bastante coerente com a literatura existente na área de GRH (por exemplo, Bassot, 2012; Gluber et al., 2014; Rao 2012; Robles, 2012), levantando implicações práticas para o desenvolvimento de competências fundamentais.

Podemos, ainda, concluir que as competências de comunicação e responsabilidade, o desenvolvimento pessoal e progressão na carreira e as expectativas extrínsecas de resultados são as mais valorizadas pelos participantes. Verificou-se, igualmente, que as expectativas de resultados de carreira não exercem um efeito moderador na relação existente entre as *soft skills* e o desenvolvimento de carreira. Por último, constatou-se que a competência que melhor prediz o desenvolvimento e gestão de carreira são as relações pessoais e as expectativas extrínsecas dos resultados.

Referências

- Al-Alawneh, M. (2014). Measuring students' employability skills as they are perceived at Yarmouk University. *Canadian Social Science*, 10(1), 10-20. doi:10.3968/j.css.1923669720141001.4023.
- Anderson, C., Lee, H., Byars-Winston, A., Baldwin, C., Cameron, C., & Chang, S. (2016). Assessment of scientific communication self-efficacy, interest, and outcome expectations for career development in academic medicine. *Journal of Career Assessment*, 24(1), 182-196. doi:10.1177/1069072714565780.
- Archer, W., & Davison, J. (2008). *Graduate employability: what do employers think and want?* London: The Council for Industry and Higher Education.
- Bassot, B. (2012). Career learning and development: a social constructivist model for the twenty-first century. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 12(1), 31-42. doi:10.1007/s10775-012-9219-6.
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: findings from case studies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 21, 167-185.
- Brill, R., Gilfoil, D., & Doll, K. (2014). Exploring predictability of instructor ratings using a quantitative tool for evaluating soft skills among MBA students. *American Journal of Business Education*, 7(3), 175-181.
- Brislin, R. (1970). Back translation for cross-cultural research. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 1, 185-216.

- Buscacio, R., & Soares, A. (2017). Expectativas sobre o desenvolvimento da carreira em estudantes universitários. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 18(1), 69-79. doi:10.26707/1984-7270/2017v18n1p69.
- Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46. doi:10.1080/1367886042000338227.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Dubey, R., & Ali, S. (2011). Study on effect of functional competency on performance of Indian manufacturing sector. *International Journal of Engineering Business Management*, 3(3), 1-15. doi:10.5772/50941.
- Enache, M., Sallan, J., Simo, P., & Fernandez, V. (2011). Examining the impact of protean and boundaryless career attitudes upon subjective career success. *Journal of Management & Organization*, 17(4), 459-473. doi:10.5172/jmo.2011.17.4.45.
- Greenhaus, J., & Kossek, E. (2014). The contemporary career: a work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361-388. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 23-40. doi:10.1002/job.1908.
- Hallier, J., & Summers, J. (2011). Dilemmas and outcomes of professional identity construction among students of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 204-219. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00132.x>.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. (2013). Employability and career success: bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 6(1), 3-16. doi:10.1111/iops.12001.
- Homer, M. (2001). Skills and competency management. *Industrial and Commercial Training Journal*, 33(2), 59-62.
- Institute of Chartered Accountants Australia (2012). *Young professional: career motivation study*. Sidney: ICAA.
- Instituto Nacional de Estatística [INE] (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Lisboa: INE.
- Kim, B., Rhee, E., Ha, G., Jung, S., Cho, D., Lee, H., & Lee, S. (2016). Cross-cultural validation of the career growth scale for Korean employees. *Journal of Career Development*, 43(1), 26-36. doi:10.1177/0894845314568310

- Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2007). Competências e ensino superior profissional: presente e futuro. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 40(1), 72-89.
- Lacaz, F., Vieira, N., Cortizo, C., Junqueira, V., Santos, A., & Santos, F. (2010). Qualidade de vida, gestão do trabalho e plano de carreira como tecnologista em saúde na atenção básica do Sistema Único de Saúde em São Paulo, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 26(2), 253-263. doi:10.1590/S0102-311X2010000200005
- Lent, R., Lopez, A., Lopez, F., & Sheu, H. (2008). Social cognitive career theory and the prediction of interests and choice goals in the computing disciplines. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 52-62. doi:10.1016/j.jvb.2008.01.002.
- Ley, T., Lindstaedt, S., & Albert, D. (2005). Supporting competency development in informal workplace learning. In K. Althoff, A. Dengel, R. Bergmann, M. Nick & T. Roth-Berghofer (Eds.), *Lecture notes in artificial intelligence: professional knowledge management* (pp. 189-202). Kaiserslautern: Springer-Verlag.
- Maia, N., & Poeschl, G. (2004). Efeito do meio profissional nas representações do sucesso profissional. *Psicologia*, 18(1), 47-65. doi:10.17575/rpsicol.v18i1.41.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Mesquita, D., Flores, M., & Lima, R. (2011). *Contributos para uma análise dos planos curriculares de formação no ensino superior. Atas do 5.º Congresso Ibérico do GT-PA* (pp. 511-522). Braga: Universidade do Minho.
- Mitchell, G., Skinner, L., & White, B. (2010). Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators. *Delta Pi Epsilon Journal*, 52(1), 43-53.
- Pires, A. (2017). *Níveis de satisfação dos encarregados de educação: estudo de caso – Colégio os Cartaxinhos*. Lisboa: Universidade Lusíada. Dissertação de Mestrado.
- Rao, M. (2012). Myth and truths about soft skills. *Training & Development*, 66(5), 48-51.
- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. doi: 10.1177/1080569912460400.
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 663-687. doi:10.1590/1679-395112337.
- Veiga, S. (2017). *As soft skills de finalistas universitários: alinhamento ou gap com o Mercado de trabalho?* Pontinha: Universidade Europeia. Dissertação de Mestrado.

- Weng, Q., McElroy, J., Morrow, P., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400. doi:10.1016/j.jvb.2010.05.003.

