

PLANEAMENTO E ADAPTAÇÃO DAS EQUIPAS:
PREVENÇÃO *versus* PROMOÇÃO

Mariana Espírito Santo Lebre Mendes

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Margarida Passos, Prof Auxiliar

ISCTE Business School

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

AGRADECIMENTOS

Durante a realização deste projeto, quero agradecer a presença de algumas pessoas:

À Prof. Doutora Ana Margarida Passos, pela sua sempre disponibilidade, atenção, paciência e conhecimentos. Quando se demonstra paixão por aquilo que se faz, torna-se tudo muito mais fácil.

Aos colegas de mestrado, que se tornaram verdadeiros amigos, com quem pude contar ao longo deste (s) ano (s).

À minha Família e Amigos, pelo carinho.

Aos meus Pais e Irmã, pelo amor e apoio incondicional.

RESUMO

O trabalho em equipa é cada vez mais imprescindível no mundo organizacional. O presente estudo é focado nas equipas que atuam nas áreas de consultadoria e procura estudar se os diferentes tipos de planeamento que as equipas realizam, inseridos no modelo baseado na lógica *Input-Processo-Output* com base em Marks *et al.* (2001), influenciam a adaptação das equipas ao seu meio envolvente, sendo esta relação moderada pelo foco regulatório das mesmas, variável motivacional pouco estudada anteriormente em contextos de equipa. No total participaram 154 indivíduos pertencentes a 42 equipas. Os questionários foram aplicados em empresas consultoras na zona de Lisboa.

Globalmente, os resultados obtidos suportam a hipótese de que o planeamento influencia positivamente a adaptação das equipas. Contudo, quando a equipa é caracterizada por um foco de prevenção, não existe relação entre planeamento e adaptação. Por sua vez, o foco de promoção revelou-se moderador desta relação de tal forma que quando uma equipa é caracterizada por um foco de promoção baixo torna-se necessário a realização de um plano formal e rígido (planeamento deliberado), bem como, a realização de planos de *backup* (planeamento contingente), sendo que, quando existe um foco de promoção elevado sugere-se a dispensa de um plano para a realização das suas funções. Foi ainda possível verificar que a dimensão de planeamento ajustes estratégicos não têm qualquer relação com a adaptação.

PALAVRAS-CHAVE: Eficácia das Equipas, Adaptação das Equipas, Planeamento, Foco Regulatório.

JEL CLASSIFICATION: D23, O15

ABSTRACT

Teamwork is indispensable in the organizational world. This present study is focused on the teams that act in consulting areas and if the different types of team planning, related to the logics of the basic model *Input-Process-Output* based in Marks *et al.* (2001), can influence the team adaptation to its environment. This relation, controlled by its regulatory focus, a poorly studied variable in previous team contexts. In total participated 154 individuals from 42 different teams. The quizzes were applied in consulting companies in Lisbon.

Globally, the results supported the hypothesis that the planning positively influences team adaptation. However, when the team is characterized by preventing focus, there is not a relation between planning and adaptation. On the other hand, the promotion focus turned out to be moderator in a way that when a team is characterized by a promotion focus, it is necessary to create a formal and rigid plan (deliberated planning), as well as, the creation of backup plans (contingency planning), so, when there is a high promotion focus it is suggested a planning dismiss to fulfill their roles. It was possible to check that the dimension of strategic planning adjustments has no connection to adaptation.

KEY WORDS: Teams effectiveness, Teams adaptation, Planning, Regulatory focus.

JEL CLASSIFICATION: D23, O15

SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo principal deste projeto de mestrado visa compreender se os diferentes tipos de planeamento que as equipas realizam nas suas funções, influenciam a adaptação das mesmas ao contexto em que se inserem, sendo esta relação moderada (ou não) pelo foco regulatório das equipas.

As equipas de empresas de consultadoria, que serviram de amostra para a realização do presente estudo, lidam constantemente com situações imprevistas e mudanças no ambiente de trabalho que lhes exige uma adaptação eficaz, de forma a manterem uma vantagem competitiva e alcançarem os objetivos desejados. Neste sentido, o tipo de planeamento que as mesmas realizam pode afetar o processo de adaptação de que são alvo. Atualmente, a investigação sobre a adaptação das equipas tem aumentado consideravelmente, porém a forma como o planeamento afeta a adaptação, ainda não foi explorada. Como tal, numa primeira instância, o objetivo deste projeto passa por compreender e clarificar que a formulação do plano integra uma fase crucial no processo de adaptação das equipas, sendo por isso importante estudar os diferentes tipos de planeamento neste mesmo processo. Importa destacar que existem três tipos de planeamento distintos, como sendo, o (1) planeamento deliberado em que as equipas realizam um curso primário de ação, (2) o planeamento contingente onde se especifica planos de *backup* que a equipa vai seguir, se necessário, e por último, (3) os ajustes estratégicos que ocorre quando as equipas modificam os seus planos formais devido ao *feedback* recebido ou às mudanças do ambiente em que estão a realizar a tarefa, como descrevem Marks *et al.* (2001).

Por outro lado, a variável foco regulatório da equipa, compreende dois sistemas motivacionais distintos: o foco regulatório de prevenção e o foco regulatório de promoção, sendo que as equipas caracterizadas por possuírem um foco de prevenção são equipas que estão motivadas para evitar erros e seguir regras, por outro lado, equipas com um foco de promoção estão mais predispostas a assumir riscos, ideais e aspirações (Higgins, 1998). Os estudos que existem na literatura sobre esta variável prendem-se com aspetos mais ligados à criatividade e implementação de ideias, tomando apenas o papel de preditora ou moderadora. Deste modo, pode-se afirmar que não existem indivíduos intrinsecamente iguais, pelo que não existem equipas com características iguais. Neste sentido, tornou-se importante estudar a forma como os sistemas motivacionais das

Adaptação das Equipas

equipas moderam a relação entre o processo de planeamento das mesmas e a sua posterior adaptação ao meio em que se inserem.

Assim, foi entregue um questionário aos membros de cada equipa, que demorava sensivelmente, 15 minutos a preencher. Posteriormente, e para a sua análise, foi utilizado a ferramenta de *SPSS*, e a criação de *macro process* para o seu tratamento.

De acordo com os dados recolhidos, importa referir dois aspetos importantes: (1) o planeamento afeta a adaptação das equipas, sendo que os três tipos de planeamento estudados, apresentaram correlações positivas com a adaptação, (2) existe moderação do foco regulatório de promoção para a relação entre o planeamento deliberado e para o planeamento contingente com a adaptação. Neste sentido, é possível referir que, quando as equipas são caracterizadas por um foco de promoção elevado não necessitam de realizar um planeamento deliberado, isto é, não necessitam de obter planos rígidos e estruturados para a realização das suas funções, sendo que, as equipas que possuem um foco de promoção baixo, torna-se essencial a realização desse mesmo plano. O mesmo acontece quando se trata da relação entre o planeamento contingente e a adaptação. Quando as equipas são caracterizadas por um foco de promoção elevado, estas podem evitar a construção desse planeamento, pois são equipas que procuram o risco e vêm as falhas como necessárias para um sucesso contínuo (Owens e Heckman, 2016). Por outro lado, e quando as equipas são caracterizadas por um foco de promoção baixo é-lhes necessário a construção de um planeamento contingente, ou seja, planos de *backup* de acordo com as características da tarefa.

Estes resultados podem ter implicações práticas para os líderes das áreas de recursos humanos, isto é, devem fomentar a promoção nas suas equipas, visto que, se torna mais benéfico para a sua adaptação. No que diz respeito ao processo de planeamento, os gestores e líderes, quando estão perante um processo de Seleção de pessoal (por exemplo) para construir as suas equipas, devem ter em conta que existem pessoas que necessitam mais de um tipo de planeamento e outras a ausência de planeamento. Na área da Formação, mais concretamente, quando se desenha um plano de formação, os líderes deverão ter em atenção que existem indivíduos que precisam de um plano mais deliberado e com “planos b” quando o plano principal falha, sendo que existem outras que não necessitam desse mesmo processo.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
SUMÁRIO EXECUTIVO	V
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
3. MÉTODO	20
3.1 Participantes	20
3.2 Procedimento	20
3.3 Operacionalização das Variáveis	20
4. RESULTADOS	22
4.1 Agregação das variáveis	22
4.2 Testes de Hipóteses	22
5. DISCUSSÃO	27
5.1 Implicações Práticas	30
5.2 Limitações	31
5.3 Estudos Futuros	31
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
7. ANEXOS	37
7.1 Anexo A – Questionário <i>ConsulTeam</i> Colaboradores	37
7.2 Anexo B – Carta a explicar o estudo	43
7.3 Anexo C – Tabela 5: Resultados da regressão Linear para Efeito Indireto Condicional entre FRPREV e PD.....	44
7.4 Anexo D – Tabela 6: Resultados da regressão Linear para Efeito Indireto Condicional entre FRPREV e PC.....	44
7.5 Anexo E – Tabela 7: Resultados da regressão Linear para Efeito Indireto Condicional entre FRPREV e EA	45
7.6 Anexo F – Tabela 8: Resultados da regressão Linear para Efeito Indireto Condicional entre FRPROM e EA	45

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Estatísticas descritivas e relação entre variáveis.....	23
Tabela 2 – Regressões lineares das variáveis estudadas	23
Tabela 3 – Resultados da regressão linear para efeitos condicionais entre o FRPROM e PD	24
Tabela 4 – Resultados da regressão linear para efeitos condicionais entre o FRPROM e PC	25
Tabela 5 – Resultados da regressão linear para efeitos condicionais entre o FRPREV e PD	44
Tabela 6 – Resultados da regressão linear para efeitos condicionais entre o FRPREV e PC	44
Tabela 7 – Resultados da regressão linear para efeitos condicionais entre o FRPREV e EA	45
Tabela 8 – Resultados da regressão linear para efeitos condicionais entre o FRPROM e EA	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Efeitos de interação entre o FRPROM e PD	24
Gráfico 2 – Efeitos de interação entre o FRPROM e PC	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema do ciclo adaptativo da equipa.....	10
-------------------------------------------------------	----

PRINCIPAIS ABREVIATURAS UTILIZADAS

PD	– Planeamento Deliberado
PC	– Planeamento Contingente
AE	– Ajustes Estratégicos
FRPREV	– Foco Regulatório de Prevenção
FRPROM	– Foco Regulatório de Promoção

1. INTRODUÇÃO

O atual avanço da tecnologia, a globalização e as conseqüentes alterações na forma como o trabalho é realizado, exigem às equipas uma capacidade de adaptação ao meio organizacional, que se encontra em constante mudança. Neste sentido, as equipas necessitam de regular os seus esforços coletivos para executar o seu trabalho da melhor forma possível (Rietzschel, 2011), tendo em conta as exigências organizacionais e a limitação dos recursos.

É possível encontrar na literatura diversas propostas teóricas que procuram identificar os principais preditores do processo de adaptação das equipas, quer propondo um conjunto de influências diretas, quer através de relações mais complexas de mediação e moderação. Neste sentido, os modelos teóricos existentes, clarificam a existência de preditores e moderadores deste mesmo processo. De acordo com Rosen *et al.* (2006) no que diz respeito aos preditores, destacam-se as características individuais dos membros das equipas, por exemplo, os conhecimentos, as atitudes, os traços e as habilidades, e também, as características do próprio trabalho. De acordo com estes mesmos autores, a adaptação ocorre como consequência de um ciclo, composto por quatro fases distintas - a avaliação da situação; a formulação do plano; a execução do plano; e a aprendizagem da equipa -, que se repete ao longo do tempo.

Apesar da investigação sobre a adaptação das equipas ter aumentado consideravelmente nos últimos anos, identificam-se ainda algumas lacunas na literatura que carecem de investigação.

Em primeiro lugar, apesar do planeamento que as equipas realizam, ser uma etapa relevante no processo adaptativo, é necessário compreender melhor a sua influência direta na capacidade das equipas alterarem a forma como trabalham, no sentido de manterem elevados níveis de desempenho.

Em segundo lugar, torna-se necessário compreender em que medida os diferentes tipos de planeamento existentes na literatura, contribuem para o processo adaptativo. Assim, Marks *et al.* (2001) identificaram e clarificaram três tipos de planeamento, como sendo, (a) planeamento deliberado, em que as equipas executam antes de concretizar qualquer tipo de tarefa (b) planeamento contingente, ou seja, quando realizam planos alternativos e/ou (c) ajustes estratégicos durante o decorrer da própria tarefa. Estes tipos de planeamento desempenham um papel fundamental na adaptação da equipa, tendo

Adaptação das Equipas

impacto nas diferentes fases dos processos de equipa, que posteriormente vão influenciar a sua eficácia (Lei *et al.*, 2016).

Por fim, o estudo da adaptação em equipas têm-se focado quase exclusivamente em variáveis cognitivas, como os modelos mentais da equipa, memória transitiva, ignorando um conjunto de variáveis afetivas e motivacionais, que podem ter um papel relevante. Assim, neste estudo procuramos avaliar em que medida os sistemas motivacionais das equipas têm influência na sua adaptação ao meio. Neste sentido, destaca-se a variável foco regulatório, que permite distinguir equipas com indivíduos mais motivados para evitar erros e seguir regras (foco de prevenção) ou equipas com indivíduos mais predispostos a assumir riscos, ideais e aspirações (foco de promoção), como refere Higgins (1998) em Shin *et al.* (2015).

A capacidade de adaptação das equipas é essencial em qualquer contexto, porém, destaca-se o seu papel fulcral nas empresas de consultadoria, devido ao facto do ambiente ser bastante dinâmico, do trabalho ser executado em equipas, e de terem clientes muito distintos. Para Kubr (2002) a consultadoria refere-se a uma prestação de serviços de aconselhamento, apoiando gestores e outras empresas, no alcance dos seus objetivos, através da resolução de problemas de negócio e de gestão e da definição de novas oportunidades, melhorando assim, o conhecimento das empresas e a implementação da mudança. Desde 2011 até 2016 a área da consultadoria cresceu cerca de 3,6% na Europa (<http://www.consultancy.uk/consulting-industry/europe>), sendo que em Portugal também se verifica esse aumento, com o passar dos anos.

Deste modo, este estudo será desenvolvido a partir do objetivo de compreender a relação existente entre o planeamento que as equipas executam, e a sua posterior adaptação ao meio, avaliando se essa relação difere consoante os sistemas motivacionais das equipas (foco regulatório). A relação descrita como base do presente estudo, surge como um tema recente, pouco estudado e bastante inovador, podendo providenciar aos líderes boas práticas de recursos humanos e, também, um alerta para a sua atuação consoante a sua equipa e as suas características.

2. REVISÃO DE LITERATURA

As exigências atuais com que as organizações se deparam diariamente fez com que fosse necessário que as mesmas respondessem de forma mais rápida e, de forma mais organizada, àquilo que são as suas responsabilidades, isto é, àquilo a que são os seus objetivos, missão, desafios e constrangimentos. Assim, a criação de equipas no seio da organização surgiu para dar resposta a essas mesmas exigências, como também, para desenvolver o trabalho de maior complexidade (Rosen, *et al.*, 2001).

Encontramos na literatura várias definições de equipa, tendo sido alvo de muitos estudos ao longo dos anos. Hackman (1990) define equipa como um conjunto de pessoas interdependentes no que diz respeito a recursos, informação e competências, de modo a atingirem um objetivo comum compartilhado. Também, Kozlowski e Bell (2003:334) se debruçaram sobre esta temática, definindo uma equipa como *“um conjunto de dois ou mais indivíduos, que partilham um ou mais objetivos em comum, que realizam tarefas interdependentes e relevantes na organização, que mantêm e gerem fronteiras, ao mesmo tempo, que estão inseridos num contexto organizacional que influencia o seu desempenho.”* Posteriormente, Mathieu *et al.* (2008) afirmaram que na definição de uma equipa é necessário a existência de elementos essenciais, isto é, a existência de um nível de interdependência e o facto de desenvolverem as suas funções num ambiente organizacional, que conseqüentemente, vai influenciar o seu desempenho.

De acordo com Thompson (2000) as equipas deverão possuir cinco características-chave, sendo que na primeira menciona-se que as equipas existem de modo a atingirem um objetivo partilhado e, conseqüentemente, produzirem resultados que são percecionados como sendo da responsabilidade da equipa. Em segunda instância, denota-se o facto de que os membros da equipa são interdependentes entre si, isto é, não devem alcançar objetivos individuais, mas sim, um objetivo comum para a sua equipa. A fronteira delimitada, ou seja, a identidade única da equipa permite um conhecimento entre os membros e não membros, e a estabilidade desenvolvida ao longo do tempo, permitindo que a equipa alcance o objetivo delineado numa duração de tempo específico. Adicionalmente, este autor identifica também que todos os membros que constituem a equipa têm autoridade para determinar o seu trabalho e quais os processos internos que serão utilizados. E, por último, e de modo a completar as características anteriormente descritas, a atuação das equipas num sistema social contextualizado, significa que como

Adaptação das Equipas

as mesmas estão inseridas numa organização, são suscetíveis a trabalharem com outras equipas que fazem parte desta.

Cada vez mais o trabalho em equipa é utilizado nas organizações, pelo que, o funcionamento e os processos de equipa sejam alvo de estudos por alguns autores (Kozlowski e Bell, 2003). Neste sentido, para que as organizações alcancem um bom desempenho é fulcral que as suas equipas sejam eficazes.

2.1- A Eficácia nas Equipas

As definições de eficácia existentes na literatura têm em comum o fato deste conceito se reger pelos valores e preferências dos membros de uma organização, estando associado a uma medida concreta (Cameron, 1986 em Passos, 2011). Importa salientar que a eficácia não possui uma única operacionalização, na medida em que, varia consoante os membros de cada equipa e atende a critérios próprios, como por exemplo, a produtividade (critério externo) e a coesão entre os membros (critério interno), de acordo com Hackman (1987). Savoir e Beaudin (1995, citados por Passos, 2011) identificaram ainda quatro dimensões que permitem avaliar a eficácia do trabalho em equipa, sendo estas: (1) a qualidade da experiência em grupo; (2) o rendimento da equipa; (3) a legitimidade da equipa; e o (4) envolvimento dos membros.

De acordo com Hackman (1990), o próprio constructo da eficácia é multidimensional, que integra três medidas: (1) a Produtividade, uma vez que, a quantidade e a qualidade dos resultados devem abranger ou exceder os padrões de desempenho que foram estipulados pela equipa ou pela organização. Note-se que a mesma não deverá ser considerada eficaz se os resultados da equipa não satisfizerem o cliente ou gestor; (2) a Viabilidade, isto é, a probabilidade do grupo poder vir a trabalhar em conjunto no futuro, remetendo para a sobrevivência da equipa, uma vez que, os processos sociais que acontecem durante a execução de uma tarefa devem ser positivos e satisfatórios de modo a que os membros se sintam confortáveis uns com os outros e tenham vontade de continuar a trabalhar em conjunto; (3) a Satisfação dos membros com as atividades executadas, na medida em que, devem estar satisfeitos com o desempenho alcançado e não sentirem sentimentos de frustração com determinados acontecimentos que poderão ter ocorrido ao longo de todo o processo. Assim, a eficácia de uma equipa abrange critérios afetivos – a sua satisfação e viabilidade e os objetivos alcançados – que irão afetar o seu desempenho (Hackman, 1990).

É possível encontrar na literatura vários modelos de eficácia do trabalho em equipa. A maioria dos modelos de eficácia das equipas, são baseados numa lógica de *Input-Processo-Output* (IPO). Este modelo foi definido por McGrath (1964), e teve como principal objetivo estudar a eficácia das equipas, prevendo que os processos da equipa levam à sua eficácia, sendo que os mesmos possuem um papel mediador entre os *inputs* e os *outputs*.

Este modelo identifica três conceitos distintos: (1) os *inputs* que são definidos como fatores antecedentes que permitem e limitam a interação entre os membros da equipa, como por exemplo, as suas capacidades – competências e personalidade – e fatores contextuais e organizacionais, isto é, as características do projeto e a complexidade ambiental. Neste sentido, os *inputs* levam ao (2) processo de equipa, descrevendo as interações entre os membros para a realização de uma determinada tarefa, ou seja, são mediadores que transformam os *inputs* em *outputs*. Por outro lado, (3) os *outputs* são os resultados da atividade da equipa, que incluem o desempenho, as reações afetivas dos membros, como por exemplo, a sua satisfação, compromisso e viabilidade.

O modelo supracitado tem sido uma base teórica para muitos autores, que o têm modificado e atualizado. Algumas das modificações que têm sido realizadas a este modelo, prendem-se com o facto de se inserir fatores temporais como *inputs*.

Porém, têm surgido várias críticas a este modelo, devido ao facto de não distinguir processos de estados. Assim, Marks *et al.* (2001) afirmam que, nos contextos onde as equipas operam, existem processos de equipa que são desenvolvidos pela ação dos membros, como também, existem estados emergentes, como por exemplo, a segurança psicológica. Neste sentido, Ilgen *et al.* (2005) sugerem um novo modelo de eficácia das equipas, passando para uma concetualização de *Input-Mediador-Output-Input* (IMOI), salientando o facto de no modelo defendido por McGrath não contemplar mediadores desse mesmo processo. Neste sentido, e substituindo o “P” de processo pelo “M” de mediador, verifica-se uma maior diversidade de variáveis mediadoras relevantes que poderão afetar a eficácia e a viabilidade das equipas (Ilgen *et al.*, 2005), ou seja, permite estudar outras variáveis que anteriormente eram identificadas como processos, mas que efetivamente não o são, sendo atualmente, caracterizadas por estados emergentes, como é o caso da segurança psicológica, como descrito anteriormente, retirando assim a noção de ciclicidade. Acrescenta-se ainda o facto de na ausência dos hífen, o modelo exclui toda e qualquer ideia de linearidade. Importa ainda destacar que no final deste modelo é

Adaptação das Equipas

acrescentado um *input* de modo a dar ênfase à noção de *feedback loop* (feedback cíclico), de forma a atenuar as limitações do paradigma anterior.

Neste sentido, importa salientar que os processos de equipa são mecanismos específicos interdependentes que transformam *inputs* em *outputs*, através de atividades cognitivas, verbais e comportamentais direcionadas para a realização do objetivo da equipa. Ao invés, os estados emergentes são propriedades da equipa, normalmente de natureza dinâmica, que diferem consoante o contexto, os *inputs*, os processos e os resultados (Marks *et al.*, 2001).

Adicionalmente, a eficácia do grupo pode ser influenciada pelo desenho do grupo, isto é, o desenho que facilita o trabalho na tarefa, o contexto organizacional que suporta e reforça o trabalho e, ainda, pelas sinergias do grupo, ou seja, a interação existente entre os membros do grupo. Neste sentido, o desenho do grupo influencia positivamente o desempenho do grupo, criando condições favoráveis que poderão facilitar o desempenho. O contexto organizacional incide sobre o desenho da tarefa, pois se os membros não possuem de recursos informáticos, financeiros, humanos e de informações são impedidos de realizar a tarefa, o que vai influenciar o seu desempenho. Finalmente, as sinergias de grupo, sendo elas positivas ou negativas, vão influenciar positiva ou negativamente o trabalho do grupo e a forma como enfrentam as tarefas e o próprio contexto.

Marks *et al.* (2001) introduziram a ideia de que o trabalho em equipa é caracterizado por ciclos recorrentes de interação que os autores designam de episódios de desempenho. Estes ciclos temporais podem ser divididos em duas fases distintas: fase de transição e fase de ação.

Esta distinção entre fases de desempenho tem sido retomada em trabalhos de vários autores. DeChurch e Haas (2008) salientam que a fase de transição são períodos de inatividade em que os membros da equipa podem refletir sobre acontecimentos passados e planear acontecimentos futuros, enquanto que, a fase de ação são períodos de *engagement* na própria tarefa. Morgeson *et al.* (2010) enfatizam e completam os autores anteriores, acrescentando que na primeira fase ocorre a definição da missão, o estabelecimento de objetivos e expectativas, o apoio na formação e desenvolvimento da própria equipa, bem como, a identificação e interpretação de conhecimentos, isto é, *sensemaking* e o fornecimento de *feedback*. Importa ainda destacar que, na segunda fase, para além do desempenho da própria tarefa, verifica-se a monitorização da equipa, a resolução de problemas, o fornecimento de recursos, como também, o suporte ao clima

Adaptação das Equipas

social onde a equipa está inserida. Ao longo do tempo, as equipas repetem alternadamente fase de transição e de ação.

Marks *et al.* (2001) para além de identificarem as duas fases supracitadas, acrescentaram que os processos interpessoais, onde se incluem a gestão de conflitos, a motivação e a confiança, possuem um papel importante durante as fases episódicas. Estes processos podem ainda ser interligados com o desempenho da equipa, apenas quando a mesma realiza tarefas de longo prazo, uma vez que, os membros reconhecem que a sua experiência conjunta será longa, e por isso, reconhecem que o bom ambiente entre os pares só irá trazer vantagens para a execução da própria tarefa (Bradley *et al.*, 2003 em Mathieu e Schulke, 2006).

Em jeito de conclusão, importa salientar que um dos elementos essenciais para as equipas é a sua capacidade de adaptação ao meio organizacional onde estão inseridas que, cada vez mais, se encontra em constante mudança.

2.2- Adaptação da Equipa

Nas organizações atuais e modernas, as mudanças internas e externas são uma constante e, por isso, as equipas devem conseguir adaptar-se ao meio organizacional e superar os desafios que lhe são propostos, de modo a tornarem-se competitivas e eficazes.

A adaptação tem sido alvo de alguns estudos e nos últimos anos têm surgido na literatura algumas propostas teóricas que procuram clarificar este conceito. Neste sentido, a adaptação das equipas também tem sido considerada por atuar como processo ou mediador, uma vez que, a adaptação está focada na mudança, e assim, pode ser definida como *“um fenómeno emergente que engloba, ao longo do tempo, um ciclo que gera uma mudança cognitiva ou um comportamento dirigido para a ação”* (Rosen, et al., 2011:1192), caracterizando-se como um antecedente para o resultado da adaptação da equipa, englobando vários determinantes e integrando perspetivas das ciências organizacionais, comportamentais e cognitivas. Mais tarde, também Maynard *et al.* (2015:88) se debruçaram sobre esta temática referindo que se trata de *“ajustes relevantes dos processos de equipa, em resposta a uma alteração que deu origem à necessidade de adaptação”*. Deste modo, pode-se afirmar que uma organização torna-se mais competitiva quanto maior for a sua capacidade de adaptação ao meio em que se insere.

Maynard *et al.* (2015) sistematizam a literatura da adaptação das equipas, referindo que a designação de adaptação tem sido utilizada para referir-se a fenómenos

Adaptação das Equipas

distintos. Deste modo, surge como *input* do processo adaptativo, o conceito de adaptabilidade, que de acordo Maynard *et al.* (2015) é definida como um estado emergente que resulta dos processos de interação entre os membros da equipa, ao longo do tempo.

Importa ainda acrescentar que a *performance* adaptativa das equipas, surge também como resultado da adaptação das mesmas, de acordo com Maynard *et al.* (2015). Estes mesmos autores defendem que os resultados da adaptação das equipas podem ainda incluir estados emergentes, tais como, as reações afetivas dos membros, as cognições da equipa, e a sua eficácia.

Após a descrição dos diferentes papéis que a adaptação pode ter, é necessário clarificar a adaptação como processo adaptativo, sendo constituído por quatro fases distintas. A primeira designa-se de avaliação da situação, onde se recolhe a informação que possa prejudicar ou já tenha tido impacto negativo no sucesso da missão, identificando potenciais problemas, gerindo-os e tentando solucioná-los; Na segunda fase inicia-se a formulação do plano, onde se gera uma sequência de ações destinadas a transformar o estado atual das equipas para o estado desejado (Burke *et al.* 2006 em Rosen *et al.* 2011). Esta fase envolve, simultaneamente, tarefas de planeamento e de resolução de problemas, sendo tarefas distintas entre elas, uma vez que, quando as equipas estão perante situações de rotina, os membros sabem lidar com uma situação que já experienciaram anteriormente, e por isso, o planeamento que ocorre neste caso não envolve necessariamente a resolução de um problema. Adicionalmente, a resolução de problemas nem sempre resulta num plano, ou seja, numa sequência de ações. Importa destacar o facto de, independentemente do grau em que as equipas se envolvem em tarefas de planeamento e resolução de problemas, a formulação do plano é um aspeto crítico do desempenho da equipa em ambientes estáticos. Ao invés, em ambientes dinâmicos, o plano requer um planeamento contínuo, a fim de abranger as alterações do ambiente. Esta fase é constituída por subfases que também merecem realce, como sendo, a análise da missão, a especificação do objetivo, o planeamento deliberado e contingente (que serão abordados mais à frente), a diferenciação dos papéis dos membros da equipa, definindo responsabilidades no contexto da missão e, por último, a gestão de conflitos; Na terceira fase, ocorre a execução do plano, onde os membros estão ativamente envolvidos, tanto efetiva como comportamentalmente, com o objetivo de executar com sucesso o plano delineado na fase anterior. A coordenação, os comportamentos de *backup*, a monitorização de sistemas, o planeamento de estratégias reativas e a gestão de conflitos

Adaptação das Equipas

são partes integrantes desta fase. Importa ainda destacar, que o plano muitas vezes tem de ser revisto, na medida em que, o ambiente é composto por mudanças inesperadas, havendo a necessidade de um planeamento estratégico reativo, de modo a ajustar as informações obtidas a partir do ambiente e o feedback do desempenho e, por último, a quarta fase é caracterizada pela aprendizagem da equipa sendo um processo contínuo em que as mudanças do comportamento da equipa surgem como resultado da aquisição de novos conhecimentos (Edmondson, 1999; Kasl *et al.*, 1997 em Rosen *et al.*, 2011). Esta fase tem associada a si quatro categorias de processos, como sendo: (a) o resumo, onde a equipa reflete sobre o seu desempenho passado, (b) a reflexão onde se refletem os diagnósticos da equipa e se avalia o seu desempenho, (c) a integração, que transforma o conhecimento inicial de desempenho num novo modelo partilhado, incorporando sucessos previamente identificados e alguns fracassos e, por último, (d) o planeamento de ações, onde é avaliado o desempenho passado da equipa, desenvolvendo planos para integrar esses acontecimentos no seio da mesma. Assim, pode-se afirmar que, na avaliação da situação a equipa reúne e interpreta as informações, que são utilizadas para criar a formulação do plano, que posteriormente, irá ser executado na fase três do processo adaptativo. Após a execução propriamente dita, a equipa reflete sobre os seus acontecimentos passados e aprende a partir das suas experiências, resultando em estados emergentes correspondentes, isto é, estados cognitivos e afetivos, ou seja, modelos mentais partilhados, consciência situacional da equipa e segurança psicológica, que funcionam como resultados ao longo do ciclo. Então, é de notar que, o desempenho adaptativo da equipa compreende tanto os processos da equipa como os seus estados emergentes.

Como forma de clarificar a adaptação enquanto processo, apresenta-se de seguida, na Figura 1, o modelo adaptado de Rosen *et al.* (2011) salientando o facto de ser um processo caracterizado por fases distintas, em que importa realçar a fase dois (formulação do plano) para a realização deste estudo.

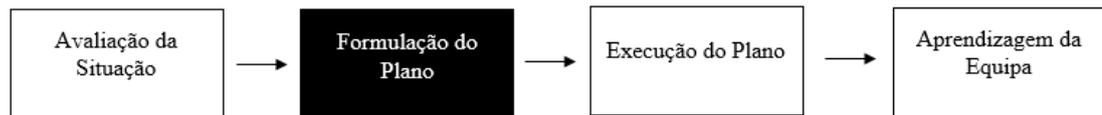


Figura 1: Esquema do Ciclo Adaptativo da Equipa

Fonte: Rosen et al. (2011, adap.).

Na literatura têm sido identificadas algumas variáveis que influenciam o processo de adaptação, como é o caso dos tipos de tarefa (tarefas rotineiras *versus* tarefas não rotineiras) e a liderança. As equipas que se adaptam a tarefas rotineiras, isto é, tarefas padronizadas que permitem às equipas ter mais tempo para discernir sobre conhecimentos distintos, formular planos e estratégias, coordenar o seu trabalho e lidar com processos de ação e transição (Chung e Jackson, 2013; Marks *et al.*, 2001; Rousear e Aube, 2010 em Lei *et al.* 2016) têm mais tempo para discernir, formular planos e estratégias, coordenar o trabalho, gerir emoções e conflitos, pelo que, Lei *et al.* (2016) concluíram que é nestas tarefas que ocorre o processo de planeamento. Porém, terá este planeamento sempre resultados positivos? Estes mesmos autores afirmam que um exagerado planeamento, nestas situações, poderá envolver os membros em demasia, criando um pensamento grupal, e conseqüentemente, criar complexidade ao próprio processo, podendo resultar em respostas bastante rígidas e demasiado complexas para um ambiente que se caracteriza pela mudança constante.

Por outro lado, as equipas quando se adaptam a tarefas não rotineiras, são obrigadas a atuar de imediato, não possuindo tempo para planear as suas atividades. Deste modo, na ausência de se envolverem em processos de planeamento, as equipas são mais propensas em utilizar a simplicidade cognitiva para a realização das suas tarefas. Neste sentido, Lei *et al.* (2016) defendem que estas equipas não passam por processos de transição, como defendem Marks *et al.* (2001), uma vez que, parar o desempenho de uma tarefa ativa e o desenvolvimento de um processo de planeamento iria influenciar negativamente os resultados da equipa, ou seja, estes autores sugerem que o modelo defendido por Marks *et al.* (2001) só se aplica em situações de rotina, uma vez que, conseguem planear a sua tarefa (fase de transição) para posteriormente a executar (fase da ação). Deste modo, e de acordo com o estudo realizado por Griffin, Parker e Mason (2010) o líder toma um papel crucial num ambiente de mudança, na medida em que, é bastante importante na criação de comportamentos pró-ativos (orientados para a mudança) criando um contexto em que estes comportamentos são mais prováveis de

Adaptação das Equipas

ocorrer. Assim, a visão de um líder constitui uma componente chave para a liderança, como um facilitador para aumentar os comportamentos de adaptação pró-ativa para os membros que têm mais propensão individual. Neste sentido, quando uma equipa se depara com um desafio de mudança ou situações imprevistas, propõe-se que o líder esteja associado a um aumento de adaptabilidade, e conseqüentemente, fomentar nos liderados a abertura à mudança, pois indivíduos que possuam estas características são mais suscetíveis de responder de forma clara, tornando-se mais adaptáveis. Então, e de acordo com Griffin *et al.* (2010), uma visão clara e convincente do líder atua como uma fonte de objetivos que motiva o esforço para a visão futura. Acrescenta-se também o facto de a visão do líder ser associada a um aumento de proatividade quando os liderados possuem uma elevada autoeficácia, uma vez que, esta última descreve o nível de confiança que um indivíduo tem em assumir uma nova tarefa (Parker 2000 em Griffin *et al.*, 2010), a propensão em assumir riscos e a sentimentos de controlo.

Assim, os líderes podem motivar mais comportamentos de proatividade e adaptabilidade, a indivíduos que tenham mais propensão para estes comportamentos, apresentando uma clara e atraente visão para o futuro, sendo mais eficazes quando atuam com um papel facilitador, definindo caminhos convincentes e a construção de um contexto favorável.

Importa realçar que, quando existe uma disrupção na adaptação de uma equipa, os líderes tenham consciência e utilizem os processos de equipa – descritos anteriormente – de forma a poderem remediar a situação. Neste sentido, Maynard *et al.* (2015) acrescentaram que a coesão surge quando uma equipa se adapta em resposta a uma disrupção ou em resposta à sua decisão de não se adaptar. Então, é de notar que, a coesão e a capacidade que a equipa tem em adaptar-se, constituírem um papel fulcral na sua decisão final de adaptar ou não os seus processos ou decidir algo que se direcione contra tal estratégia.

Surge como um alerta aos líderes e até mesmo aos próprios membros, que constituem as equipas, o facto de que a adaptação poderá resultar tanto em consequências positivas, como também, em consequências negativas – denominadas de resultados não adaptativos – pois, quando uma equipa se adapta, altera os seus processos. Assim, equipas mais frágeis, isto é, equipas que são mais resistentes à mudança, portanto mais rígidas a nível de recursos e de rotinas, são mais aptas a responder em não se adaptarem quando ocorre uma disrupção. Por outro lado, equipas mais “elásticas” irão dar resposta, ajustando os seus processos quando emergirem alterações/disrupções (Maynard *et al.*, 2015). Deste

modo, as equipas que não têm o hábito de se adaptar, devido a uma ameaça interna, poderão ser alvo de uma diminuição da coesão, instabilidade do líder, entre outros fatores. Por sua vez, as equipas que se adaptam com regularidade constroem essa capacidade no seio da equipa, aumentando assim, o seu nível de elasticidade, tornando-se menos rígidas, uma vez que, os indivíduos que as compõem adquirem *skills* e capacidades, através da prática (Mathieu, *et al.* 2008 em Maynard *et al.* 2015). Assim, a adaptação pode ser vista como um músculo, que se não for utilizado poderá atrofiar.

Em jeito de conclusão deste capítulo, importa lembrar que o conceito de adaptação tem sido alvo de vários estudos ao longo dos anos, uma vez que, é um fenómeno complexo, que compreende como *input* o processo de adaptabilidade, processos de interação e estados emergentes que resultam em mudanças nas equipas e nos seus processos, permitindo elevados níveis de eficácia em ambientes complexos.

Deste modo e de acordo com o descrito anteriormente, a adaptação surge como um aspeto fulcral para a eficácia das equipas e para o seu desempenho, em ambientes complexos, sendo que as características dos membros das equipas, os processos episódicos e os estados emergentes contribuem para a capacidade de as equipas se comportarem de forma adaptativa. Aplicando a taxonomia de Marks *et al.* (2001), conclui-se que o processo de formulação do plano se insere na fase de transição, a execução do plano propriamente dito ocorre na fase de ação, sendo que os processos interpessoais acontecem em ambos. Importa referir que o planeamento, quando utilizado em situações certas, poderá constituir um aspeto positivo e contribuir para essa mesma adaptação.

2.3- O Processo de Planeamento

O planeamento constitui uma fase importante no processo de adaptação da equipa, de acordo com o modelo proposto por Rosen *et al.* (2011), tendo impacto na sua eficácia.

Marks *et al.* (2001) identificaram três tipos de planeamento, sendo estes: (1) o planeamento deliberado, em que os membros da equipa desenvolvem e comunicam um curso primário de ação; (2) o planeamento contingente onde se especifica com antecedência um plano de *backup* que a equipa vai seguir, se necessário e, por último, (3) os ajustes estratégicos que ocorrem quando as equipas modificam os seus planos formais devido ao *feedback* recebido ou às mudanças no ambiente em que estão a realizar a sua tarefa. Também Mathieu e Shulke (2006) se debruçaram sobre esta temática, definindo o

Adaptação das Equipas

planeamento deliberado como o desenvolvimento de planos formais, que prescrevem linhas de ação e fornecem um quadro geral dos planos episódicos que podem ser formulados e executados, o planeamento contingente como sendo planos que são desenvolvidos *à priori*, ou seja, que são criados antes de serem implementados a resposta a eventuais contextos sensíveis e, ainda, os ajustes estratégicos como a alteração das estratégias existentes, em resposta a eventuais imprevistos que ocorram no desempenho da equipa.

Face ao exposto, é possível então interligar os diferentes tipos de planeamento, anteriormente citados, com os processos de equipa. Assim, os planeamentos deliberado e contingente são utilizados durante as fases de transição, uma vez que, desenvolvem planos e/ou planos de *backup* que poderão ou não vir a ser usados na fase de ação onde se inserem os ajustes estratégicos (DeChurch e Haas, 2008).

Importa ainda destacar que, o planeamento contingente e os ajustes estratégicos revelam uma relação forte para a coordenação e para o desempenho. Estes diferem do planeamento deliberado, na medida em que, permitem e facilitam a capacidade de adaptação, pois as equipas antecipam o que poderá vir a dar errado e sugerem alternativas, como também, permitem que a equipa trabalhe em tempo real na tarefa, permitindo ver o plano existente em conjunto com as exigências da própria tarefa, ou seja, exigem às equipas que antecipem e reconheçam a inadequação dos seus planos formais (DeChurch e Haas, 2008).

Com as constantes mudanças do contexto organizacional, mais especificamente com a alternância entre situações rotineiras e não rotineiras, as equipas para serem eficazes devem promover atividades de planeamento, de modo a que, estabeleçam prioridades, e alcancem o(s) objetivo(s) traçado(s) anteriormente (Lei *et al.*, 2016).

Assim, quando as equipas intercalam situações rotineiras e não rotineiras, possuem tempo para o processo de planeamento, que irá ser desenvolvido nas situações de rotina. Por outro lado, quando ocorre uma situação não rotineira, as equipas devem agir de forma rápida para lidar com as mudanças situacionais e, como tal, é menos provável que tenham tempo para as conseguir planear, ou seja, as situações não rotineiras são caracterizadas por uma ambiguidade complexa, pelo que, pode tornar o processo de planeamento da equipa bastante difícil. Neste sentido, poder-se-á afirmar que o planeamento da equipa ocorre em situações de rotina, onde os membros da equipa podem ter períodos baixos de atividade e, deste modo, são capazes de decidir sobre a ação que

Adaptação das Equipas

vão desenvolver posteriormente, ao invés de situações de não rotina onde o tempo de inatividade é inexistente.

Importa referir que, o desenvolvimento de capacidades de planeamento nas equipas, tem associado a si benefícios, uma vez que, gera nova informação, incentiva os membros a idealizar planos alternativos, promove a motivação e o compromisso, facilita o controlo e a comunicação, de modo a promover aos membros uma mente mais aberta para situações imprevistas, reconhecendo problemas, recolhendo dados e avaliando qual a melhor ação a seguir na fase seguinte (Mathieu e Schulke, 2006).

Marks *et al.* (2001) adiantam que os processos de planeamento melhoram a coordenação e preparam as equipas para as exigências da tarefa de uma possível situação imprevista, e conseqüentemente, o aumento de desempenho. Porém, apesar de todas as vantagens que o processo de planeamento tem associado a si, Staw *et al.*, 1981, citado por Lei *et al.* (2016) afirmaram que o processo de planeamento em situações de rotina pode ser bastante elaborado, e conseqüentemente poderá resultar numa resposta muito rígida durante uma situação não rotineira subsequente. Este processo pode tornar-se altamente rotineiro, levando a que os liderados se tornem menos propensos a envolverem-se no pensamento ativo e conjunto necessário para responder a uma situação inesperada. Além disso, o planeamento realizado na fase de transição pode tornar-se bastante inadequado na fase de ação, uma vez que, o contexto está em constante mudança e as exigências da tarefa evoluem e tornam-se imprevisíveis.

Neste sentido, pode-se concluir que o processo de planeamento requer tempo e esforço, sendo que se deve potenciar estas atividades reconhecendo tanto as suas vantagens como desvantagens. Acrescenta-se ainda que, o planeamento pode diminuir a adaptabilidade da equipa, em situações não rotineiras. Portanto, as equipas devem estar aptas para desenvolverem, não só, planos formais sólidos, como também, para interpretar o *feedback* e decidir quando improvisar as suas tarefas em ambientes dinâmicos. Assim, alerta-se os líderes para possuírem um papel ativo na combinação de planos e ações de intervenção para promover processos de equipa eficazes, e posteriormente, a capacidade de adaptação (Lei *et al.*, 2016).

O presente estudo tem como fulcral objetivo compreender a relação existente entre o planeamento que as equipas realizam nas suas tarefas e a sua posterior adaptação, consoante o foco regulatório das mesmas. Deste modo, surge a seguinte hipótese de estudo:

Adaptação das Equipas

H1: O planeamento que as equipas realizam influencia positivamente a sua adaptação.

Neste seguimento, surgem três sub hipóteses possíveis de serem estudadas:

H1a) o planeamento deliberado influencia positivamente a adaptação das equipas;

H1b) o planeamento contingente influencia positivamente a adaptação das equipas;

H1c) os ajustes estratégicos influenciam positivamente a adaptação das equipas.

Importa acrescentar que as equipas são diferentes umas das outras, sendo que umas se regem pela estabilidade e segurança e outras pela inovação e criatividade, identificando-se com um foco de prevenção e promoção, respetivamente. Neste sentido, será que os diferentes tipos de planeamento descritos anteriormente, são interligados a todas as equipas ou só às equipas que possuem um foco de prevenção? Ou um foco de promoção?

Assim, surge a necessidade de descrever as diferentes características que uma equipa pode assumir, e como estas poderão afetar a relação existente entre o processo de planeamento que estas executam e a sua posterior adaptação ao meio que as envolve.

2.4- O Foco Regulatório da Equipa

Em ambientes altamente competitivos e complexos, a capacidade de compreender e conhecer os esforços coletivos dos membros de uma equipa tornam-se uma competência essencial, tanto para as organizações, como também para as próprias equipas (Rietzschel, 2011 citado por Shin *et al.*, 2015).

Na teoria do foco regulatório de Higgins (1998) são identificados dois tipos de foco regulatório em equipas, como sendo, dois sistemas motivacionais que regulam o comportamento para um dado objetivo de equipa, que é representado por evitar resultados negativos ou a realização de resultados positivos. Assim, indivíduos com um foco de prevenção estão motivados para evitar erros e seguir regras, enquanto que, indivíduos com um foco de promoção estão mais predispostos a assumir riscos, ideais e aspirações.

Importa ainda destacar, que de acordo com Johnson *et al.* (2010), o foco regulatório pode ser visto como uma característica da equipa, que influencia a motivação dos indivíduos, uma vez que, membros com fortes identidades coletivas atuam consoante os interesses do grupo, por um lado, por sua própria vontade (promoção), por outro lado,

porque são obrigados (prevenção). Assim, pode-se então definir o foco regulatório como um estado motivacional ao nível da equipa, em que os membros direcionam e intensificam os seus esforços para evitar resultados negativos ou para obter resultados positivos.

Incluem-se como antecedentes do foco regulatório, as necessidades, os valores e o enquadramento situacional da equipa (Higgins, 1997 citado por Johnson *et al.* 2015). É de notar que, uma alteração ambiental ou pessoal altera o foco regulatório do indivíduo, e conseqüentemente, poderá ter impacto na sua equipa.

De acordo com a teoria da motivação da equipa de Chen e Kanfer (2006) citado por Shin *et al.* (2015), as interações sociais, a comunicação e as comparações sociais que se estabelecem no seio da equipa, permitem que os membros atinjam um consenso sobre a quantidade e duração dos esforços necessários para atingir objetivos comuns. Do mesmo modo, e como descrevem Marks *et al.* (2001), os membros de uma equipa comparam perceções e pontos de vista com os pares, de modo a confirmar as suas crenças partilhadas em relação às suas capacidades e esforços que constituem um estado emergente motivacional da equipa. Assim, a identidade social requer as motivações e atitudes individuais (a autoestima, por exemplo), que posteriormente se reflete numa identidade coletiva, que é formada através da comparação de um grupo com outros grupos (Tajfel e Turner, 1986 citado por Shin *et al.* 2015).

Neste sentido, importa referir que os dois focos são independentes um do outro, uma vez que, uma equipa pode demonstrar altos níveis de promoção e prevenção ao mesmo tempo, como também, pode mudar estes níveis, dependendo das exigências da situação e da tarefa (Brockner e Higgins, 2001 citado por Shin *et al.* 2015). Essa mudança pode resultar num aumento de ambos, apenas de um ou de nenhum, de acordo com Johnson *et al.* (2010).

Acrescenta-se ainda o facto de, o esforço coletivo de uma equipa compreender os *inputs* individuais de cada membro, reconhecendo as suas limitações e fraquezas, levando a que as equipas identifiquem áreas de potenciais melhorias futuras e minimizem os seus fracassos, reconhecendo os erros e falhas dos membros, para um maior crescimento. Este esforço coletivo insere-se no foco de promoção, onde os membros da equipa procuram o risco, com base nas suas crenças, pois inserem as falhas como necessárias para o sucesso contínuo (Faddegon *et al.* 2008 citado por Owens e Hekman 2016).

Na literatura atual, a variável foco regulatório tem sido pouco estudada, existindo apenas estudos mais centrados na criatividade, em que a mesma apenas toma o papel de

preditora ou moderadora. Neste sentido, apresentam-se de seguida alguns estudos realizados com esta mesma variável que, apesar de não se interligarem com a presente investigação, demonstram a sua importância nas equipas e nos indivíduos.

Neste sentido, de acordo com o estudo realizado por Bitter e Heidemeier (2013) a variável foco regulatório atua como preditor dos *competitive mindsets* dos elementos do grupo e a criatividade. Assim, uma equipa com um foco de promoção desperta nos indivíduos uma mentalidade cooperativa e, conseqüentemente, um melhor desempenho criativo e pensamento global. Por outro lado, uma equipa com um foco de prevenção possui uma mentalidade mais competitiva, e um pensamento local, alertando a prevenção situacional. Deste modo, e de acordo com este estudo, pode-se afirmar que o foco de prevenção tem um efeito direto negativo na criatividade dos processos de equipa, sendo que, a ativação da cooperação ou do conflito têm influência na criatividade subsequente.

Tomando como linha de pensamento a criatividade e inovação, existem dois estudos que merecem destaque. O primeiro defendido por Rietzchel (2011) foca-se na teoria do foco regulatório de Higgins (1997) em que afirma que a implementação de novas ideias, processos, produtos e procedimentos é crucial para o sucesso organizacional, isto é, através da inovação as organizações podem melhorar o seu desempenho e ganhar ou manter uma vantagem competitiva. Neste sentido, o mesmo autor afirma que o ponto de partida para qualquer processo inovador é a criatividade, que passa pela geração de ideias que sejam originais e úteis (Amabile, 1996; Sternberg e Lubart, 1999, West, 2002 citado por Rietzschel, 2011). Assim, este estudo permitiu demonstrar que o foco regulatório promove a geração de ideias e a sua promoção, mas não a sua realização, na medida em que, um foco de promoção coletivo é também associado a um risco coletivo. Faddegon *et al.* (2008) descobriram que os grupos cujos membros eram caracterizados por um foco de promoção realizavam de forma mais criativa uma tarefa. Deste modo, espera-se que as atividades de geração de ideias de uma equipa estejam positivamente relacionadas com um foco de promoção e negativamente relacionadas com uma equipa com características de prevenção. Por outro lado, a realização de ideias refere-se ao sucesso da equipa na implementação das suas ideias criativas. Este processo requer uma disposição para investir recursos, que são limitados, e que muitas vezes as próprias equipas se encontram condicionadas por fatores externos, como sendo as restrições em relação ao orçamento, as prioridades organizacionais, que vão influenciar fortemente a realização da ideia, independentemente do foco regulatório da equipa. Deste modo, é possível afirmar que a realização de ideias possa atuar como uma variável preditora do foco regulatório, sendo

Adaptação das Equipas

que, se espera que equipas com características de promoção prevejam positivamente a geração de ideias e as atividades de promoção das mesmas. Em contraste, a realização de ideias não é suscetível de ser afetada pelo foco regulatório da equipa, seja ele qual for. No entanto, a presença de ideias criativas não é suficiente para chegar à inovação propriamente dita (Rietzschel, *et al.*, 2006; West, 2002 citado por Rietzschel, 2011). As equipas devem assegurar a implementação bem-sucedida das suas ideias, promovendo e reunindo apoio para as implementar. Neste sentido, importa salientar que, para tal processo ocorrer, é necessário que haja um compromisso com a inovação que vá para além da geração de ideias, sendo os processos de autorregulação bastante importantes nesta fase. Este autor defende que os dois tipos de foco regulatório apresentados na teoria de Higgins (1997) podem ser caracterizados como focos de autorregulação, na medida em que, no foco de promoção inserem-se indivíduos que estão predominantemente preocupados com a realização, o crescimento e a realização de aspirações, e por outro lado, indivíduos caracterizados por um foco de prevenção estão predominantemente preocupados com a segurança e responsabilidade, como citado anteriormente.

O segundo estudo, bastante recente, de Xiaotong *et al.* (2016) revela que o foco regulatório atua como moderador da autoconstrução do próprio indivíduo, e a criatividade. O mesmo artigo vem reforçar a ideia do descrito anteriormente, concluindo que o foco de promoção é mais benéfico para a criatividade do que o foco de prevenção, devido às características de que são compostos.

A variável em estudo pode também ser relacionada com o local de trabalho e com a comunicação que é estabelecida no mesmo.

Neste sentido, no local de trabalho, o foco de prevenção caracteriza-se por uma maior vigilância, e a execução de tarefas com bastante precisão que estejam em conformidade com os deveres e responsabilidades dos membros. Nestas equipas a motivação rege-se por cumprir o desempenho e evitar desvios, investindo apenas em produtos já existentes e na sua extensão (Spanjol *et al.* 2011). Por outro lado, o foco de promoção caracteriza-se pelo desenvolvimento de mentalidades flexíveis, tornando os membros mais predispostos a assumir riscos, originando assim, ideias mais diversas e *insights* mais criativos (Crowe e Higgins, 1997; Friedman e Forster, 2001 citado por Shin *et al.* 2015), investindo em novos produtos, através de novas linhas de ação, originando assim um nível de risco potencialmente maior (Spanjol *et al.*, 2011).

No que se refere à comunicação, é um veículo imprescindível para as equipas alcançarem o sucesso, uma vez que, o foco regulatório afeta a forma como esta poderá

Adaptação das Equipas

ocorrer, ou seja, uma equipa caracterizada por um foco de prevenção, utiliza uma linguagem com termos concretos e orientados para o objetivo a atingir e, por outro lado, equipas que são caracterizadas por um foco de promoção, baseiam-se numa linguagem mais abstrata para os fins desejados (Semin, *et al.* 2005 citado por Johnson, *et al.* 2015). Além disso, o foco de prevenção aumenta a adoção de normas socialmente definidas quando comparado com o foco de promoção (Zhang, *et al.* , 2011 citado por Johnson *et al.* 2015).

Surge como conclusão, o destaque do papel do líder nas suas equipas e na forma como estas vão perceber situações de crise. Assim, os líderes que são caracterizados por conduzirem as suas ações baseadas num foco de promoção, são mais eficazes, e por isso, as suas equipas tornam-se mais adaptáveis em contextos complexos e dinâmicos (Stam, *et al.* 2014 citado por Johnson *et al.* 2010). Deste modo, alerta-se os líderes de que a inteligência emocional permite compreender e regular as suas emoções e as emoções dos seus liderados, (George, 2000; Mayer e Salovey, 1995 citado por Johnson *et al.* 2015) que estão positivamente associadas ao foco de promoção. Os mesmos deverão saber gerir as emoções de modo a ajustar, de forma mais eficaz, as suas emoções com as dos seus liderados. Acrescenta-se ainda o facto dos líderes adotarem comportamentos humildes, isto é, o reconhecimento dos próprios erros e uma escuta atenta, permitindo a abertura a novas ideias e a um melhor *feedback*, na medida em que, os comportamentos do mesmo são imitáveis, e pois isso, se o líder transmitir e agir de forma humilde, os seus liderados assumem o mesmo comportamento que vai influenciar o desempenho da equipa (Owens e Hekman ,2016). Deste modo, e em concordância com Marks *et al.* (2001) propõe-se que os líderes com comportamentos humildes promovam a humildade coletiva na equipa - sendo um processo de trabalho em equipa marcado pela similaridade comportamental - que então conduz a um forte foco de promoção coletivo - estado motivacional emergente - que influencia o desempenho da equipa, e por sua vez, a sua capacidade de adaptação.

Assim, e de acordo com o supracitado, propõe-se uma segunda hipótese de estudo:
H2: O Foco Regulatório da Equipa é moderador da relação entre planeamento e adaptação.

A partir desta hipótese surgem mais duas sub - hipóteses que merecem destaque:
H2a) O foco de prevenção da equipa é moderador da relação entre planeamento e adaptação;

H2b) O foco de promoção da equipa é moderador da relação entre planeamento e adaptação.

3. MÉTODO

3.1 Participantes

Neste estudo participaram 42 equipas (154 indivíduos) de diferentes empresas consultoras. As equipas tinham, em média, 5,74 elementos (D.P. = 1,27) e eram constituídas por consultores e pelos seus responsáveis diretos. Os participantes tinham, em média, 29 anos (D.P. = 7,5), sendo que, 70,8% eram do sexo feminino e trabalhavam na empresa há menos de três anos (D.P. = 1,27).

3.2 Procedimento

Este estudo foi realizado no âmbito do projeto *ConsulTeam* que consiste num projeto de investigação, levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria. Tem como fulcral objetivo identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa, e como estes podem contribuir para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores.

Importa salientar que foi distribuído um questionário, em papel, por um dos membros da equipa de investigação. O questionário tinha como destinatários os elementos da equipa consultora e demorava, sensivelmente, 15 minutos a preencher (Anexo A). O mesmo seguia acompanhado com uma carta a explicar o presente estudo, sendo a mesma direcionada à Direção das empresas estudadas (Anexo B).

Em todo e qualquer documento foi assegurado a confidencialidade do nome das empresas participantes.

3.3 Operacionalização das Variáveis

Neste projeto são alvo de estudo três variáveis: os diferentes tipos de planeamento que atuam como variáveis preditoras; a adaptação das equipas enquanto variável dependente e, por último; o foco regulatório como variável moderadora.

Adaptação das Equipas

Planeamento. O planeamento deliberado, contingente e os ajustes estratégicos foram operacionalizados através da Escala adaptada de DeChurch e Haas (2008). Os participantes indicavam qual o grau de acordo com cada afirmação, numa escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 =Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente). A escala do planeamento era constituída por 11 itens, sendo três do planeamento deliberado (ex., “Desenvolve um plano claro antes de iniciar qualquer projeto.”), três do planeamento contingente (ex., “Utiliza a lógica “if-then” no desenvolvimento dos projetos onde estou inserido”), dois para os ajustes estratégicos (e.g., “Faz ajustes estratégicos ao seu plano inicial.”) e, ainda, eram parte integrante desta escala três itens que diziam respeito à coordenação (ex., “Existe coordenação entre os membros para a realização de ações conjuntas.”). Nesta variável verificou-se um índice de consistência interna de $\alpha= 0.939$.

Adaptação. A adaptação das equipas foi avaliada através de oito itens adaptados da escala de Marques-Quinteiro, Ramos-Villagrasa, Passos e Curren (2015). Os participantes indicavam o seu grau de eficácia com cada uma das afirmações (ex., “A nossa equipa é eficaz a levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas”), numa escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente). O índice de consistência interna foi de $\alpha= 0.923$. Salienta-se o facto de que valores mais elevados corresponderem a um maior nível de adaptação.

Foco Regulatório da Equipa. O foco de prevenção e o foco de promoção foram operacionalizados através da escala adaptada de Lockwood e Kunda (2002). A escala do foco regulatório era constituída por 6 itens, sendo que três diziam respeito ao foco de prevenção (ex., “A minha equipa preocupa-se em prevenir acontecimentos negativos.”) e os restantes ao foco de promoção (ex., “Estamos mais orientados para alcançar resultados do que para evitar fracassos.”), numa escala tipo *Likert* de 7 pontos (1= Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente). Esta variável obteve um índice de consistência interna de $\alpha= 0.869$.

4. RESULTADOS

4.1 Agregação das variáveis

Dado que o nível de análise do presente estudo foi a equipa, as respostas individuais foram agregadas para o nível da equipa, a fim de se realizar posteriormente o teste das hipóteses colocadas. Como forma de justificar a agregação, foi avaliado o acordo entre as equipas, através do cálculo do $R_{wg(j)}$ (James *et al.* 1993), para cada variável em análise, cujo valor varia entre 0 e 1. Deste modo, e quanto mais próximo de 1, a média será uma boa representação das respostas dos membros de cada equipa. Neste sentido, e face aos resultados alcançados, pode-se verificar que os valores de $R_{wg(j)}$ estão todos acima de 0.70, valor a partir do qual se considera que se pode utilizar a média como representação da realidade da equipa.

Importa destacar que através da agregação realizada, pode-se calcular qual o acordo entre as equipas para cada uma das variáveis em estudo. Assim, e analisando os valores de $R_{wg(j)}$ das variáveis em estudo, isto é, o planeamento deliberado, o planeamento contingente, os ajustes estratégicos, o foco de prevenção, o foco de promoção e a adaptação, obtiveram os seguintes valores respetivamente, 0.75, 0.72, 0.80, 0.84, 0.84 e 0.90.

4.2 Testes de Hipóteses

Na *Tabela 1* apresentam-se os índices de $R_{wg(j)}$, as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis em estudo. É de notar que as variáveis preditoras, correlacionaram-se de forma positiva e significativa entre si, sendo que o planeamento deliberado se correlacionou tanto com o planeamento contingente como com os ajustes estratégicos (0.74, $p < 0.01$ e 0.73, $p < 0.01$, respetivamente). No que diz respeito às variáveis moderadoras, também se verificou correlações positivas e significativas entre si (0.77, $p < 0.01$) e entre o foco de prevenção e os ajustes estratégicos (0.71, $p < 0.01$). Em relação à variável dependente, testou-se igualmente correlações positivas e significativas, tanto com as variáveis preditoras (0.73, $p < 0.01$ e 0.72, $p < 0.01$, com os ajustes

Adaptação das Equipas

estratégicos e com o planeamento deliberado, respetivamente) como com as variáveis moderadoras, mais especificamente, com o foco de prevenção (0.78, $p < 0.01$).

Tabela 1: Estatísticas Descritivas e Relação entre as Variáveis

	Rwg(j)	M	SD	1	2	3	4	5
1. Planeamento Deliberado	.75	5.10	.72	-				
2. Planeamento Contingente	.72	4.65	.77	.74**	-			
3. Ajustes Estratégicos	.80	5.41	.72	.73**	.67**	-		
4. Foco de Prevenção	.84	5.89	.59	.63**	.45**	.71**	-	
5. Foco de Promoção	.84	5.83	.53	.67**	.47**	.62**	.77**	-
6. Adaptação	.90	5.40	.67	.72**	.57**	.73**	.78**	.68**

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Para testar o efeito dos processos de planeamento na adaptação das equipas, testou-se as hipóteses 1a), 1b) e 1c) através das correlações existentes entre as variáveis. Assim, e de acordo com a tabela acima referida, pode-se afirmar que os três tipos de planeamento têm efeito positivo na adaptação, pelo que as hipóteses 1a), 1b) e 1c) são suportadas.

Posteriormente, e para assegurar qual o planeamento que mais contribui para a adaptação das equipas, foi efetuado o modelo de Regressão Linear Múltiplo, através do método paramétrico defendido por Baron e Kenny (1986), apesar de não ter sido colocado nas hipóteses específicas, que se apresenta de seguida, na *Tabela 2*.

Tabela 2: Regressões Lineares das Variáveis Estudadas

	Adaptação
Planeamento Deliberado	.43*
Planeamento Contingente	-.04
Ajustes Estratégicos	.45**
R2 Ajust.	.58**
F	20,05**

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Deste modo, pode-se verificar que o planeamento contingente não tem efeito na adaptação das equipas ($\beta = -.042$, $p = 0.78$). Por outro lado, pode-se afirmar que, tanto o planeamento deliberado e os ajustes estratégicos têm um efeito positivo na adaptação, apesar de pouco significativo ($\beta = .43$, $p < 0.05$ e $\beta = .45$, $p < 0.01$, respetivamente). Este modelo permite explicar 58% de variância ($F = 20.05$, $p < .001$).

Adaptação das Equipas

No que diz respeito aos efeitos de moderação da variável foco regulatório das equipas na relação entre os diferentes tipos de planeamento e a adaptação das mesmas, foi utilizada a *macro process* cuja autoria remete Hayes (2013). O modelo inclui uma interação entre três variáveis (X, M e Y, sendo que, a variável Y diz respeito à variável dependente, a variável X diz respeito à variável independente e a variável M significa a variável moderadora). A *macro process* origina automaticamente efeitos condicionais indiretos da equipa em três valores da variável moderadora: (1) a média, (2) mais um desvio padrão acima da média e (3) um desvio padrão abaixo da média.

Neste sentido, foram realizados um total de seis modelos através da *macro* descrita anteriormente, sendo que apenas dois dos mesmos merecem efetivamente destaque, apresentando-se de seguida. Os restantes encontram-se em anexo (Anexo C a Anexo F).

Na *Tabela 3* apresentam-se os resultados do efeito da interação do foco regulatório de promoção na relação entre planeamento deliberado e adaptação das equipas. No *Gráfico 1* é representado os efeitos de interação entre as variáveis (<http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>), cuja autoria remete a Dawson (2013).

Tabela 3: Regressão Linear para Efeito Indireto Condicional entre FRPOM e PD

Preditor	B	SE	t	p	LL 95% CI	UL 95% CI
Adaptação						
Constant	- 8.30	3.62	-2.30	0.02	-15.6	-0.98
Foco Regulatório de Promoção (FRPROM)	1.95	0.62	3.11	0.00	0.68	3.20
Planeamento Deliberado (PD)	2.40	0.79	3.01	0.00	0.78	4.00
FRPROM X PD	-0.33	0.14	-2.48	0.02	-0.60	-0.06
Foco Regulatório de Promoção (FRPROM)	Boot indirect effect	Boot SE	Boot t	Boot p	LL 95% CI	UL 95% CI
- 1 SD (5.30)	0.66	0.15	4.49	0.00	0.36	0.95
M (5.83)	0.48	0.12	4.00	0.00	0.24	0.72
+ 1 SD (6.36)	0.30	0.13	2.33	0.02	0.04	0.58

Nota: n = 42 equipas. São reportados coeficientes de regressão não padronizados. Bootsample size = 5000. LL = limite inferior ; CI= Intervalo de Confiança; UL = limite superior.

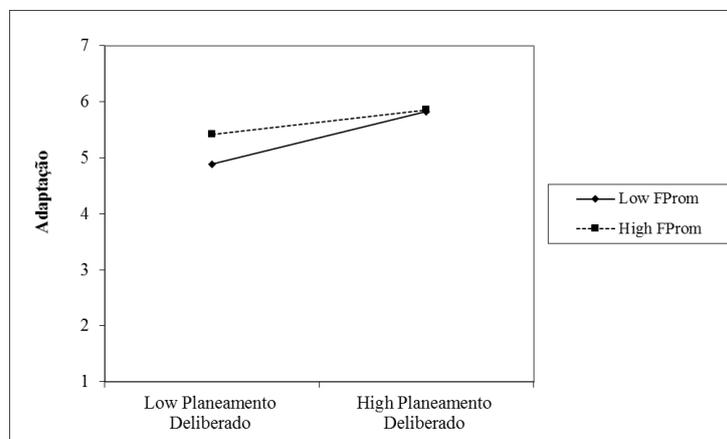


Gráfico 1: Efeitos de Interação entre o FRPROM e PD

Adaptação das Equipas

Neste sentido, verifica-se que, em situações de baixo foco de promoção, o efeito do planeamento deliberado torna-se essencialmente mais importante para existir adaptação. Contrariamente, quando as equipas são caracterizadas por um foco de promoção elevado, não existe a necessidade de um elevado planeamento deliberado. Assim, estes resultados suportam a hipótese 2b.

Na *Tabela 4*, apresentam-se os resultados do efeito de interação do foco regulatório de promoção na relação entre o planeamento contingente e a adaptação das equipas. No *Gráfico 2* é representado, novamente, os efeitos de interação entre estas variáveis (<http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>), cuja autoria remete a Dawson (2013).

Tabela 4: Regressão Linear para Efeito Indireto Condicional entre FRPOM e PC

Preditor	B	SE	t	p	LL 95% CI	UL 95% CI
Adaptação						
Constant	- 7.87	3.65	-2.15	0.04	-15.26	-0.47
Foco Regulatório de Promoção (FRPROM)	2.03	0.62	3.27	0.00	0.77	3.29
Planeamento Contingente (PC)	2.23	0.87	2.57	0.01	0.47	4.00
FRPROM X PC	-0.33	0.15	-2.26	0.03	-0.62	-0.03
Foco Regulatório de Promoção (FRPROM)	Boot indirect effect	Boot SE	Boot t	Boot p	LL 95% CI	UL 95% CI
- 1 SD (5.30)	0.50	0.14	3.62	0.00	0.22	0.77
M (5.83)	0.32	0.11	3.18	0.00	0.12	0.53
+ 1 SD (6.36)	0.15	0.12	1.27	0.21	-0.09	0.38

Nota: n = 42 equipas. São reportados coeficientes de regressão não padronizados. Bootsample size = 5000. LL = limite inferior ; CI= Intervalo de Confiança; UL = limite superior. São reportados coeficientes de regressão não padronizados.

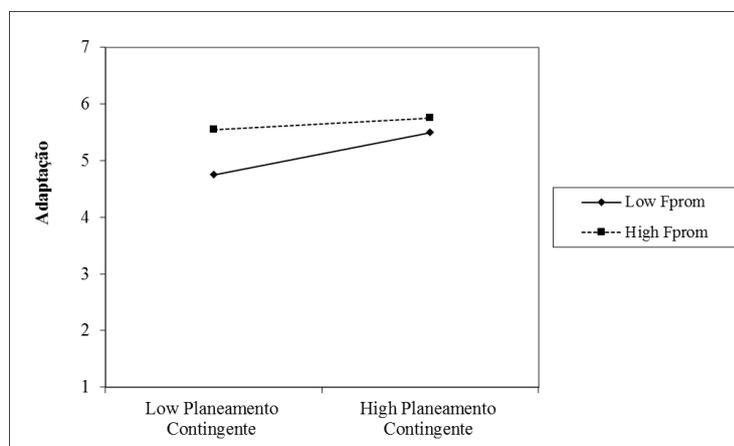


Gráfico 2: Efeitos de Interação entre o FRPROM e PC

Adaptação das Equipas

De acordo com os dados obtidos anteriormente, é possível verificar que, em situações de baixo foco de promoção, o efeito do planeamento contingente é mais importante para a capacidade de adaptação das equipas. Em sentido contrário, quando as equipas são caracterizadas por um foco de promoção elevado, não existe a necessidade de um planeamento contingente, sendo que a adaptação é maior quando não existe esse mesmo planeamento. Neste sentido, verificou-se novamente, a confirmação da hipótese 2b deste estudo.

5. DISCUSSÃO

Este estudo teve como principal objetivo avaliar o papel do processo de planeamento na capacidade de adaptação das equipas, de acordo com o foco regulatório das mesmas. A relação entre o planeamento e a adaptação tem vindo a ser estudada ao longo dos últimos anos, e foi suportada novamente, no presente estudo. O que importa realçar é a introdução da variável foco regulatório, que ainda não tinha sido testada anteriormente, e que modifica a relação entre o planeamento e a adaptação. Neste sentido, globalmente, os resultados suportaram as hipóteses de estudo, quer da influência direta do planeamento na adaptação, mais significativamente do planeamento deliberado e dos ajustes estratégicos, quer do efeito de moderação do foco regulatório, mais especificamente do foco regulatório de promoção. Porém, esta moderação só acontece na relação entre planeamento deliberado e planeamento contingente.

De acordo com o modelo defendido por Rosen *et al.* (2011) sobre o processo adaptativo das equipas, o processo de planeamento constitui uma condição essencial para a adaptação, isto é, depois de uma avaliação correta da situação deve-se formular um plano para, posteriormente, ser executado. Neste sentido, com a realização deste estudo, foram suportados os modelos teóricos existentes ao nível da adaptação, confirmando que o processo de planeamento é necessário para as equipas se adaptarem ao meio onde se inserem.

Em relação à influência direta do planeamento deliberado na adaptação, os resultados permitiram suportar a hipótese 1a. Estes resultados permitem confirmar o modelo teórico defendido por Rosen *et al.* (2011) onde o processo de planeamento constitui a segunda fase do processo adaptativo das equipas, de modo a que as mesmas consigam transformar o seu estado atual para o seu estado desejado. Contudo, pode ser importante explorar, em estudos futuros, se existe uma relação curvilínea com o planeamento, isto é, de acordo com Lei *et al.* (2016) o planeamento poderá ter um nível ótimo, a partir do qual se pode tornar disfuncional. Nesta perspetiva, um exagerado planeamento poderá ser prejudicial para as equipas, uma vez que, poderão envolver-se em demasia, criando um pensamento global, podendo criar uma resposta bastante rígida para o ambiente que se encontra em constante mudança.

No que se refere à influência direta do planeamento contingente na adaptação das equipas, os resultados também permitiram suportar a hipótese 1b. Esta correlação tem uma associação positiva, mas o seu peso relativo em relação aos restantes tipos de

Adaptação das Equipas

planeamento é reduzido. Estes resultados vão ao encontro do modelo defendido por Rosen Rosen *et al.* (2011), pois o planeamento deverá fazer parte do ciclo adaptativo das equipas. Ainda se pode acrescentar que estes resultados confirmam a perspetiva de DeChurch e Haas (2008), que referem que as equipas que realizam e antecipam o que poderá a vir a dar errado, sugerindo alternativas, que poderão a vir a ser executadas ou não, têm uma maior capacidade de adaptação.

O modelo defendido por Marks *et al.* (2001) afirma que os planeamentos atrás descritos ocorrem na fase de transição, para posteriormente, serem executados na fase de ação. Porém, Lei *et al.* (2016) vêm refutar este modelo, referindo que o processo de planeamento em si ocorre em situações de rotina, e não em qualquer atividade durante a fase de transição, pelo que defendem que os planeamentos deliberado e contingente ocorrem apenas em situações de rotina, sendo que as equipas que atravessam maioritariamente situações inesperadas (como é o caso das equipas estudadas) não passam pela fase de transição, pois nestas situações, o plano formulado na fase de transição poderá tornar-se inadequado na fase de ação, uma vez que, as exigências da tarefa evoluem e tornam-se imprevisíveis, sendo necessário e mais proveitoso para a equipa a simplicidade cognitiva para a realização de tarefas que não envolvam a rotina.

Deste modo, estudou-se também a influência direta dos ajustes estratégicos na adaptação das equipas. Assim, verificou-se que também possuem uma correlação positiva e significativa, pelo que se pode afirmar que a hipótese 1c do presente estudo também foi suportada. Contudo, neste caso, importa referir que, a equipa não realiza um planeamento formal e específico, mas existem ajustes estratégicos que são realizados à medida que a tarefa ocorre através do *feedback* recebido e das informações do contexto. De acordo com DeChurch e Haas (2008), os ajustes estratégicos são os que têm uma forte correlação com o desempenho adaptativo, pois permitem à equipa trabalhar em tempo real na tarefa, permitindo a possível inadequação dos seus planos formais, uma vez que, é frequente que o plano tenha de ser revisto, pois o ambiente é composto por mudanças inesperadas, havendo a necessidade de ajustar as informações obtidas do *feedback* e do próprio desempenho.

Os resultados do presente estudo permitiram suportar parcialmente a hipótese 2, na medida em que, foi possível confirmar a hipótese 2b, porém não houve nenhuma influência do foco de prevenção na relação entre o planeamento e a adaptação, ou seja, a hipótese 2a não foi suportada.

Adaptação das Equipas

Em relação ao planeamento deliberado, os resultados mostraram que em equipas com um foco de promoção baixo, torna-se essencial a execução de um plano formal, pois são equipas que estão pouco focadas no futuro e na mudança. Neste sentido, verifica-se que um planeamento deliberado compensa os aspetos estruturais da equipa. Com a obtenção destes resultados também é possível afirmar que, equipas com um foco de promoção elevado não necessitam de um planeamento deliberado elevado, isto é, são equipas onde a criatividade, o pensamento global e o foco no futuro estão muito presentes, não tendo necessidade de planearem as suas atividades. Neste sentido, alerta-se os líderes para que se a equipa possuir características de baixo foco de promoção, é necessário que exista forçosamente o planeamento, de forma a melhorar a sua adaptação.

Por outro lado, e no que se refere ao planeamento contingente, quando moderado por um foco de promoção, já existe influência na adaptação da equipa. Deste modo, os resultados mostraram que, em equipas com um foco de promoção baixo é necessário, novamente, que as mesmas estabeleçam como prioridade o processo de planeamento contingente, isto é, que estabeleçam planos de *backup* de acordo com as características da tarefa, de modo a conseguirem adaptar-se mais facilmente. Importa acrescentar que, equipas com um elevado foco de promoção, não necessitem de um elevado planeamento contingente, na medida em que, são equipas que procuram o risco e vêem as falhas como necessárias para o sucesso contínuo, como referem Owens e Hekman (2016).

Os resultados que foram obtidos com a moderação, e que estão descritos anteriormente, podem de algum modo interligar-se com os estudos existentes sobre a temática do foco regulatório, ou seja, apesar de ainda não existir nenhum estudo onde o foco regulatório fosse moderador da relação entre planeamento e adaptação, as perspetivas existentes na literatura poderão dar suporte ao presente estudo. Neste sentido, e devido ao facto de a amostra ser constituída por diferentes equipas consultoras, pode-se afirmar que a criatividade é necessária para o exercício das suas funções, uma vez que, as situações não rotineiras são uma constante. Assim, o estudo defendido por Bitter e Heidemeier (2013) dá suporte aos resultados obtidos, na medida em que, uma equipa com elevado foco de promoção é constituída por indivíduos com uma mentalidade cooperativa e, conseqüentemente, um melhor desempenho criativo, pelo que, não seja necessário a formulação de um plano sólido nem de *backup* para a realização das suas tarefas, pois o seu foco está mais interligado com a realização, o crescimento e a realização de aspirações.

A criatividade e a geração de ideias novas e úteis são o ponto de partida para qualquer processo de inovação, que é um meio imprescindível para o sucesso organizacional (Rietzchel, 2011). De acordo com este estudo, as equipas caracterizadas por um foco de promoção realizavam de forma mais criativa a execução de uma tarefa. Neste sentido, equipas com um elevado foco de promoção estão mais predispostas a criar novas formas de realizar as suas tarefas e a comprometer-se mais facilmente com a inovação, dispensando qualquer tipo de plano, como mostraram os resultados. Por outro lado, equipas com um foco de promoção baixo, não geram ideias criativas com tanta facilidade, e conseqüentemente, a criação de um plano deliberado ou contingente, torna-se útil para a realização das suas tarefas, pois é uma equipa com indivíduos que não gostam de correr riscos, preservando mais o foco no presente, sendo mais resistentes à mudança.

5.1 Implicações Práticas

O presente estudo tem implicações relevantes que merecem destaque. Em primeiro lugar, os resultados obtidos parecem sugerir que a formulação de um plano deliberado, que a literatura tem vindo a demonstrar que poderá ser prejudicial para a adaptação das equipas, por ser bastante rígido (Lei *et al.*, 2016), pode depender do tipo de equipas que o realizam. Estes resultados chamam a atenção para a necessidade dos líderes estimularem, não só a interpretação do *feedback* e a decisão de quando improvisar, como também a construção de planos formais sólidos, em indivíduos que promovam a segurança e a estabilidade da equipa, preferindo não correr riscos associados.

Em segundo lugar, os resultados sugerem que o foco regulatório das equipas pode ser uma variável importante para compreender em que circunstâncias o processo de planeamento, e que tipo de planeamento, influenciam positivamente a adaptação das equipas. Neste sentido, e como o foco regulatório é moderador desta relação, importa realçar alguns aspetos na área dos recursos humanos. Por exemplo, nos processos de seleção de pessoas e quando os líderes quiserem construir equipas, devem ter em atenção que existem pessoas que precisam mais de um tipo de planeamento e outras mais de outro, de forma a serem mais produtivas e, conseqüentemente, contribuir para a adaptação da sua equipa. Por outro lado, surge também como um alerta aos líderes e aos gestores, fomentar a promoção nas suas equipas, pois como se verificou, torna-se mais benéfico

Adaptação das Equipas

para as mesmas. No que se refere à formação, mais especificamente, quando se desenha um plano de formação, os líderes deverão ter em atenção que há equipas que precisam de um plano mais deliberado e com “planos b”, sendo que existem outras que não necessitam de planear, sendo que este facto poderá ter implicações nos custos da formação como, por exemplo, nos *timings*. Por último, e remetendo para o desenvolvimento de carreiras dos indivíduos que compõem as equipas de trabalho, ter também em atenção que, ao serem indivíduos caracterizados por um foco de promoção, seja ele baixo ou elevado, são indivíduos que preferem chegar ao topo da carreira, com funções criativas, correndo os riscos associados.

5.2 Limitações

O mundo da consultadoria é caracterizado por uma dinâmica bastante forte sendo que, na maioria das vezes, não existe tempo para a realização de tarefas que não estejam dentro do conteúdo do próprio trabalho. Neste sentido, e de uma forma mais geral, salienta-se o facto de a amostra conter um número reduzido de equipas estudadas (42 equipas) e de o tempo para a obtenção das respostas ter sido mais longo do que o esperado. Além disso, e tendo em conta que este estudo está inserido num projeto de investigação composto por vários investigadores, o questionário dos liderados era um pouco extenso, na medida em que, abrangia todas as questões estudadas pelos diferentes investigadores.

Num plano mais particular, o presente estudo está inserido num projeto de investigação ao qual faziam parte dois questionários: (1) para os liderados e (2) para os seus respetivos líderes. Deste modo, foi retirado o questionário do líder, na medida em que, o mesmo servia para avaliar o desempenho, sendo que, no presente estudo foi avaliada a adaptação. Destaca-se o facto da importância do líder avaliar a adaptação das equipas, numa investigação futura.

5.3 Estudos Futuros

De acordo com as limitações descritas anteriormente, destaca-se uma importante investigação futura, como sendo, a avaliação do líder à adaptação das suas equipas, de forma a poder ser comparado a perspetiva do líder com a perspetiva dos seus liderados, identificando assim os aspetos em comum e aqueles que estavam em divergência.

Adaptação das Equipas

Por outro lado, alguns autores (DeChurch e Haas, 2008) consideram que a coordenação é uma dimensão do planeamento, sendo que seria importante integrar essa dimensão num estudo futuro.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. doi: 0022.3514/86/\$00.75
- & Gale, D. 2000. Bubbles and crises. *The Economic Journal*, Vol. 110: 236-255.
- Bitter, J. & Heidemeier, H. (2013). Competitive mindsets, creativity and the role of regulatory focus. *Thinking Skills and Creativity*, 9, 59-68. doi: 10.1016/j.tsc.2013.03.003
- Burke, C. Stagl, K., Salas, E. & Pierce, L. (2006). Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1189-1207. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1189
- Dawson, J. (2014). Interpreting interaction effects. Disponível online em <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm> [Março 2017].
- DeChurch, L.A. & Haas, C.D. (2008). Examining team planning through an episodic lens: effects of deliberate, contingency and reactive planning on team effectiveness. *SAGE Open*, 39 (5), 542-568. doi: 10.1177/1046496408320048
- Faddegon, K., Scheepers, D. & Ellemers, N. (2008). If we have the will, there will be a way: Regulatory focus as a group identity. *European Journal of Social Psychology* 38, 880–895. doi: 10.1002/ejsp.483
- Griffin, M., Parker, S. & Mason, C. (2010).). Leader vision and the development and proactive performance: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology* 95 (1), 174-182. doi: 10.1037/a0017263
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R. (1990). Groups that work (and those that don't). In: Hirokawa, R. Y. and J. Keyton. Perceived facilitators and inhibitors of effectiveness in organizational work teams. *Management Communication* 8, 424-446
- Hayes, A. F. (2013). An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A regression-based approach. Guilfor Press, New York, NY
- Ilgén, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: from input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543. doi: 10.1146/annurev.psvch.56.091103.070250

- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Bornan, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychological*, 12, 333-375. London: Wiley
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). Rwg : An Assessment of within- group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309. doi: 0021-9010/93/\$3.00
- Johnson, R., Chang, C. & Yang, L. (2010). Commitment and Motivation at Work: The relevance of employee identity and regulatory focus. . *Academy of Management Review*, 35, 226-245. doi: 10.5465/AMR.2010.48463332
- Johnson, P., Smith, M., Wallace, J., Hill, A., & Baron, R. (2015). A Review of Multilevel Regulatory Focus in Organizations. *Journal of Management*, 41, 1501-1529. doi: 10.1177/0149206315575552
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: a guide to the profession* (4th ed.). Geneva: International Labour Organization
- Lei, Z., Waller, M., Hagen, J. & Kaplan, S. (2016). Team Adaptiveness in Dynamics contexts: contextualizing the roles of interaction patterns and in-process planning. *Group & Organization Management*, 41, 491-525. doi: 10.1177/1059601115615246
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. . *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854-864. doi: 10.1037/0022-3514.83.4.854
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P.J., Passos, A.M. & Cural, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management*, 21(7/8), 339-360. doi: 10.1108/TPM-03-2015-0014
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476. doi: 10.1177/0149206308316061
- Mathieu, J. & Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process – performance relationships. *Academy of management journal* 49, 605-619.
- Maynard, M.T., Kennedy, D.M., Sommer, S.A., & Passos, A.M. (2015). Team Cohesion: a theoretical consideration of its reciprocal relationships within the team

- adaptation nomological network. *Research on Managing Groups and Teams* 17, 83- 111. doi: 10.1108/S1534-085620150000017005
- Marks, M., Mathieu, J., & Zaccaro, S. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Journal Management Review* 3, 356-376. doi: 10.2307/259182
- Maynard, M.T., Kennedy, D.M., & Sommer, S.A. (2015). Team adaptation: a fifteen-year synthesis (1998-2013) and framework for how this literature needs to “adapt” going forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 652-677. doi: 10.1080/1359432X.2014.1001376
- Morgeson, F. P., DeRue, D.S. & Karam, E.P. (2010).). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and process. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. doi: 10.1177/0149206309347376
- Owens, B. & Hekman, D. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59, 1088-1111. doi: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.0660>
- Passos, A M. (2011). Grupos e equipas de trabalho. In J.M.M Ferreira, J. N. & Caetano, A. (Coorde.). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, 379-403. Lisboa: Escolar Editora
- Passos, A., Silva, S. & Santos, C. (2011). Efeitos da orientação para a aprendizagem e da segurança psicológica nos conflitos nas equipas. *Psychologica*, 55, 273-290
- Rosen, M., Bedwell, W., Wildman, J., Fritzsche, B., Salas, E., & Burke, C. (2011). Managing adaptative performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review*, 21 , 107-122. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.09.003
- Rietzschel, E. (2011). Collective regulatory focus predicts specific aspects of team innovation. , 14, 337–345. doi: 10.1177/1368430210392396
- Setor da Consultadoria – Crescimento na Europa (2010-2016). Disponível *online* em <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/europe> [Abril 2017].
- Shin, Y., Kim, M., Choi, J.N., & Lee, S-H. (2015). Do team culture matter? Roles of team culture and colletive regulatory focus in team task and creative performance. *Group & Organization Management*, 1-34. doi: 10.1177/1059601115584998
- Spanjol, J., Tam, L., Qualls, W., & Bohlmann, J. (2011). New product team decision making: regulatory focus effects on number, type, and timing decisions. *Product*

Adaptação das Equipas

Development & Management Association 28, 623-640. doi: 10.1111/j.1540-5885.2011.00833.x

Thompson, L. (2000). *Making the team – a guide for managers*. Saddle River, NJ: Prentice Hall

Xiaotong, J., Ling, W. & Huizhen, D. (2016). The relationship between self-construal and creativity — Regulatory focus as moderator. *Personality and Individual Differences*. 97, 282-288. doi: 10.1016/j.paid.2016.03.044

Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001).). Team Leadership. *The Leadership Quarterly* 12,451-483.

7. ANEXOS

7.1 Anexo A – Questionário *ConsulTeam* Colaboradores

1. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação quer dos clientes quer dos próprios consultores.
2. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
3. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
4. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
5. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
6. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Prof.^a Doutora Ana Margarida Passos (ana.passos@iscte.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense no projeto de consultoria em que está atualmente envolvido e na equipa em que está a trabalhar

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever os comportamentos da equipa. Indique em que medida concorda com cada uma delas utilizando a escala de resposta:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

A nossa equipa é eficaz...

1.	A levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas	1	2	3	4	5	6	7
2.	A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando medidas adequadas	1	2	3	4	5	6	7
4.	A desenvolver planos de ação alternativos, num curto espaço de tempo, para lidar com imprevistos	1	2	3	4	5	6	7
5.	Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/ problemas	1	2	3	4	5	6	7
6.	A ajustar o estilo pessoal de cada membro ao da equipa como um todo	1	2	3	4	5	6	7
7.	Na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro	1	2	3	4	5	6	7
8.	A manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidade	1	2	3	4	5	6	7

2. As seguintes afirmações referem-se a **sentimentos** que algumas equipas têm **em relação ao seu trabalho**. Utilize, por favor, a mesma escala apresentada anteriormente.

1.	Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
3.	Estamos entusiasmados com este trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Este trabalho inspira-nos	1	2	3	4	5	6	7
5.	Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades	1	2	3	4	5	6	7
6.	Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho	1	2	3	4	5	6	7

Adaptação das Equipas

7.	Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nesta consultora	1	2	3	4	5	6	7
8.	Estamos imersos no trabalho desta consultora	1	2	3	4	5	6	7
9.	“Deixamo-nos levar” pelas atividades deste trabalho	1	2	3	4	5	6	7

3. Indique a **rotatividade da sua equipa desde o início do projeto** em que estão atualmente envolvidos

	0 elementos	1 elemento	2 elementos	3 elementos	+ 3 elementos
Número de elementos que saíram da equipa	<input type="checkbox"/>				
Número de elementos que entraram na equipa	<input type="checkbox"/>				

4. Indique, por favor, a **centralidade (importância)** dos elementos que saíram para a realização do projeto:

Nada central	1	2	3	4	5	6	7	Muito central
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

5. As questões que se seguem dizem respeito à **forma como a sua equipa funciona enquanto grupo**. Indique, por favor, com que **frequência** cada uma destas situações se verifica na realização do vosso trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1.	Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Existe atrito entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Existe conflito de ideias entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Existe desacordo entre os membros sobre a forma de distribuir o tempo disponível na realização de tarefas	1	2	3	4	5	6	7
5.	Existe confronto de opiniões sobre o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
6.	Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros	1	2	3	4	5	6	7
7.	Existe desacordo entre os membros sobre o tempo que é necessário despendido para realizar as tarefas	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os conflitos pessoais são evidentes	1	2	3	4	5	6	7
9.	Os membros da equipa estão em desacordo em relação à rapidez com que as tarefas devem ser realizadas	1	2	3	4	5	6	7

6. As questões que se seguem dizem respeito à forma **como a equipa gere o seu tempo**. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	Temos a mesma opinião sobre o cumprimento de prazos.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Pensamos de forma semelhante sobre a forma de usarmos o tempo no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3.	Concordamos sobre a forma de distribuir o tempo disponível durante o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4.	Temos ideias semelhantes no que se refere ao tempo necessário para realizarmos as tarefas necessárias.	1	2	3	4	5	6	7

7. Tendo por base o conhecimento que tem da sua equipa, indique, em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a mesma escala:

1.	A minha equipa preocupa-se em prevenir acontecimentos negativos	1	2	3	4	5	6	7
2.	Normalmente focamo-nos no sucesso que pretendemos atingir no futuro	1	2	3	4	5	6	7
3.	Preocupamo-nos com a possibilidade de ficar aquém dos nossos objetivos	1	2	3	4	5	6	7

Adaptação das Equipas

4.	Estamos mais orientados para alcançar resultados do que para evitar fracassos	1	2	3	4	5	6	7
5.	Somos uma equipa que procura cumprir os seus deveres, responsabilidades e obrigações	1	2	3	4	5	6	7
6.	Somos uma equipa que procura atingir os seus desejos e aspirações	1	2	3	4	5	6	7

8. Indique, em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala:

1.	Discutimos regularmente em que medida a equipa está a ser eficaz no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Alteramos os objetivos quando as circunstâncias assim o exigem.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Os métodos de trabalho da equipa são discutidos frequentemente.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os objetivos são revistos com frequência.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Revemos com frequência a forma de abordar os problemas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A minha equipa tem um bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa	1	2	3	4	5	6	7
8.	A minha equipa é eficaz	1	2	3	4	5	6	7
9.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos	1	2	3	4	5	6	7
10.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos	1	2	3	4	5	6	7
11.	Nós, enquanto equipa, interpretamos em conjunto os eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Na nossa equipa nós discutimos e integramos pontos de vista distintos sobre eventos ou situações com que nos deparamos	1	2	3	4	5	6	7
13.	Nós, enquanto equipa, desenvolvemos um entendimento global sobre os eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Na nossa equipa procuramos atingir uma compreensão total e clara sobre os eventos ou situações com que nos deparamos.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Nós, enquanto equipa e em conjunto, damos sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Nós, enquanto equipa, discutimos diferentes perspetivas sobre como compreender eventos ou situações com que nos deparamos	1	2	3	4	5	6	7
17.	Nós, enquanto equipa, procuramos assegurar que temos um entendimento semelhante dos eventos ou situações com que nos deparamos	1	2	3	4	5	6	7
18.	Nós, enquanto equipa, encorajamo-nos mutuamente a olhar para eventos ou situações com que nos deparamos de diferentes perspetivas	1	2	3	4	5	6	7

9. As questões que se seguem dizem respeito às condições do espaço de trabalho da sua equipa. Indique, por favor, em que medida se encontra satisfeito com cada um dos seguintes aspetos. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Em parte insatisfeito	Não insatisfeito nem satisfeito	Em parte satisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

1.	Temperatura do local de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2.	Qualidade da iluminação	1	2	3	4	5	6	7
3.	Layout do espaço de trabalho e mobiliário	1	2	3	4	5	6	7
4.	Privacidade	1	2	3	4	5	6	7
5.	Qualidade do ar	1	2	3	4	5	6	7
6.	Conforto do espaço de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Qualidade da acústica e níveis de ruído	1	2	3	4	5	6	7
8.	Quantidade de pessoas no mesmo espaço (<i>Crowding</i>)	1	2	3	4	5	6	7
9.	Limpeza e manutenção	1	2	3	4	5	6	7
10.	Visualização de espaços naturais	1	2	3	4	5	6	7
11.	Possibilidade de personalização do espaço de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
12.	Considerando todos os aspetos, em que medida se encontra satisfeito com o espaço de trabalho da sua equipa	1	2	3	4	5	6	7

Adaptação das Equipas

10. As questões que se apresentam de seguida referem-se à forma como a sua equipa planeia o trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

A/ Na minha equipa:

1.	Desenvolve um plano claro antes de iniciar qualquer projeto	1	2	3	4	5	6	7
2.	Identifica as tarefas que devem ser realizadas e decide quem as realiza durante o projeto.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Clarifica as expectativas dos membros sobre os seus papéis na equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Utiliza a lógica "if-then" no desenvolvimento dos projetos onde estou inserido	1	2	3	4	5	6	7
5.	Especifica alternativas de ação a serem utilizadas caso o plano inicial não funcione	1	2	3	4	5	6	7
6.	Comunica planos de <i>backup</i> com antecedência	1	2	3	4	5	6	7
7.	Faz ajustes estratégicos ao seu plano inicial	1	2	3	4	5	6	7
8.	Redistribui tarefas entre os membros da equipa conforme as necessidades	1	2	3	4	5	6	7
9.	Existe coordenação entre os membros para a realização de ações conjuntas	1	2	3	4	5	6	7
10.	Os esforços individuais vão em direção aos objetivos da sua equipa	1	2	3	4	5	6	7
11.	Existe coordenação entre as ações levadas a cabo entre os membros	1	2	3	4	5	6	7

11. Gostávamos que pensasse nos objetivos de trabalho da sua equipa e no seu desempenho. Por favor, utilize a mesma escala de resposta.

1.	A minha equipa tem objetivos claros e específicos para atingir no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os objetivos da minha equipa são bastantes claros para mim	1	2	3	4	5	6	7
3.	Alguns dos objetivos da equipa são incompatíveis	1	2	3	4	5	6	7
4.	Participo ativamente na definição de objetivos para a minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Os objetivos da equipa são revistos e adaptados, com regularidade	1	2	3	4	5	6	7
6.	Os objetivos da minha equipa são muito difíceis de alcançar	1	2	3	4	5	6	7
7.	A forma como os objetivos da equipa são formulados permite-me estimar em que medida estou perto de os alcançar	1	2	3	4	5	6	7
8.	É muito importante para mim que os outros me vejam como um bom consultor	1	2	3	4	5	6	7
9.	Passo muito tempo a comparar o meu desempenho com os meus colegas	1	2	3	4	5	6	7
10.	Eu sinto-me bem quando sei que tive um desempenho superior aos outros consultores	1	2	3	4	5	6	7

12. Pense no trabalho realizado pela equipa durante o projeto (por exemplo, análise dos resultados, contacto entre os membros, reuniões, etc.). Indique a percentagem (%) de tempo em que a sua equipa comunicou, na última semana, através dos seguintes métodos. A soma dos quatro métodos de comunicação deverá corresponder a 100%.

1.	Face-a-face	
2.	Comunicação áudio por telefone ou outros dispositivos através da Internet	
3.	Comunicação visual através de Skype ou outras plataformas <i>online</i>	
4.	E-mail (correio eletrónico)	
		100%

Adaptação das Equipas

13. Pense agora no **comportamento da liderança** da sua chefia. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Por favor, utilize a escala seguinte:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	Revê resultados de desempenho relevantes com a equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Monitoriza a equipa e o desempenho dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
3.	Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações	1	2	3	4	5	6	7
5.	Explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas	1	2	3	4	5	6	7
6.	Fornece feedback positivo quando a equipa tem um bom desempenho	1	2	3	4	5	6	7
7.	Contribui com ideias concretas para melhorar o desempenho da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Repara em falhas nos procedimentos ou trabalho desenvolvido pela equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Comunica o que é esperado da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Participa na resolução de problemas com a equipa	1	2	3	4	5	6	7
11.	Assegura que a equipa tem objetivos claros de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa	1	2	3	4	5	6	7
13.	Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara	1	2	3	4	5	6	7
14.	Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas	1	2	3	4	5	6	7
17.	Encoraja os membros da equipa a olhar de diferentes perspetivas para eventos/ situações	1	2	3	4	5	6	7
18.	O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara	1	2	3	4	5	6	7
19.	O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
20.	O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7

14. Pense agora na forma como vê a **sua equipa**. Utilizando a mesma escala indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação:

A/ Na minha equipa...

1.	Acredita que é muito produtiva	1	2	3	4	5	6	7
2.	É muito boa a conseguir resultados de alta qualidade	1	2	3	4	5	6	7
3.	Confia em si própria para conseguir bons resultados	1	2	3	4	5	6	7
4.	Interessa-se pelo que faz	1	2	3	4	5	6	7
5.	Acredita que o trabalho que realiza tem valor e significado	1	2	3	4	5	6	7
6.	Acredita que os seus projetos têm significado	1	2	3	4	5	6	7
7.	Tem autonomia para selecionar a forma como realiza o seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
8.	Sente liberdade no que faz e nas suas escolhas	1	2	3	4	5	6	7
9.	É relativamente independente da gestão nas suas escolhas	1	2	3	4	5	6	7

15. Pense agora na forma como os membros da sua equipa trabalham uns com os outros na realização dos projetos em que estão envolvidos. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

Alguns membros da minha equipa:

1.	Encaminham as responsabilidades que devem assumir para outros membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Exercem menos esforço do que seria esperado quando estão na presença de outros elementos da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Não fazem a sua parte do trabalho	1	2	3	4	5	6	7

Adaptação das Equipas

4.	Esforçam-se menos do que os outros elementos na realização do trabalho	1	2	3	4	5	6	7
5.	Se tiverem oportunidade, deixam o trabalho para outro membro terminar	1	2	3	4	5	6	7
6.	Gostam mais parecer que fazem do que fazer.	1	2	3	4	5	6	7

Para terminar, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados socio-demográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico dos questionários:

1.Sexo: Masculino Feminino

2. Idade: _____ anos

3. Função que exerce na empresa:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

Menos de 1 anos 1 a 3 anos 3 a 5 anos 5 a 7 anos Mais de 7 anos

5. Número de pessoas que trabalham na sua equipa: _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

7.2 Anexo B – Carta a explicar o estudo



À direção

Enquanto Coordenadora científica do Projecto “ConsulTeam”, gostaria de solicitar a vossa autorização para aplicar um questionário às equipas de consultores da vossa empresa e assim como aos responsáveis diretos dessas equipas. Trata-se de um projecto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação quer dos clientes quer dos próprios consultores.

Os questionários são distribuídos em papel por um dos membros da equipa de investigação e demora sensivelmente 15 minutos a preencher. O questionário do líder, de muito menor dimensão, demora cerca de 2 minutos a preencher. Aproveito para salientar que o nome da vossa empresa não será mencionado em qualquer documento.

Comprometemo-nos a disponibilizar no final do ano letivo, após a conclusão do estudo, um documento com as principais conclusões a todas as empresas participantes.

Estou inteiramente ao dispor para responder a qualquer questão relacionada com este projecto e a aplicação dos questionários (ana.passos@iscte.pt).

Com os melhores cumprimentos,

Ana Margarida Passos

Professora no Departamento de Recursos Humanos
e Comportamento Organizacional

Lisboa, 10 de Fevereiro de 2016

Adaptação das Equipas

7.3 Anexo C – Tabela 5: Resultados da regressão Linear para Efeito Indireto Condicional entre FRPREV e PD

Preditor	B	SE	t	p	LL 95% CI	UL 95% CI
Adaptação						
Constant	- 5.38	3.45	-1.55	0.12	-12.3	1.61
Foco Regulatório de Prevenção (FRPREV)	1.49	0.58	2.60	0.01	0.33	2.66
Planeamento Deliberado (PD)	1.60	0.79	2.02	0.05	0.00	3.21
FRPREV X PD	-0.20	0.12	-1.58	0.12	-0.47	0.05
Foco Regulatório de Prevenção (FRPREV)	Boot indirect effect	Boot SE	Boot t	Boot p	LL 95% CI	UL 95% CI
- 1 SD (5.30)	0.52	0.14	3.61	0.00	0.23	0.81
M (5.89)	0.40	0.10	3.77	0.00	0.19	0.62
+ 1 SD (6.48)	0.28	0.11	2.45	0.01	0.05	0.52

Nota: n = 42 equipas. São reportados coeficientes de regressão não padronizados. Bootsample size = 5000. LL = limite inferior ; CI= Intervalo de Confiança; UL = limite superior.

7.4 Anexo D – Tabela 6: Resultados da regressão Linear para Efeito Indireto Condicional entre FRPREV e PC

Preditor	B	SE	t	p	LL 95% CI	UL 95% CI
Adaptação						
Constant	- 4.96	3.57	-1.39	0.17	-12.2	2.28
Foco Regulatório de Prevenção (FRPREV)	1.55	0.60	2.60	0.01	0.34	2.76
Planeamento Contingente (PD)	1.46	0.86	1.66	0.11	-0.33	3.26
FRPREV X PD	-0.20	0.15	-1.39	0.17	-0.50	0.059
Foco Regulatório de Prevenção (FRPREV)	Boot indirect effect	Boot SE	Boot t	Boot p	LL 95% CI	UL 95% CI
- 1 SD (5.30)	0.39	0.14	2.84	0.00	0.11	0.67
M (5.89)	0.28	0.01	3.03	0.00	0.09	0.46
+ 1 SD (6.48)	0.16	0.11	1.43	0.16	-0.6	0.38

Nota: n = 42 equipas. São reportados coeficientes de regressão não padronizados. Bootsample size = 5000. LL = limite inferior ; CI= Intervalo de Confiança; UL = limite superior.

7.5 Anexo E – Tabela 7: Resultados da regressão Linear para Efeito Indireto Condicional entre FRPREV e EA

Preditor	B	SE	t	p	LL 95% CI	UL 95% CI
Adaptação						
Constant	- 4.27	3.88	-1.10	0.28	-12.1	3.58
Foco Regulatório de Prevenção (FRPREV)	1.37	0.70	1.96	0.06	-0.05	2.78
Ajustes Estratégicos (EA)	1.25	0.80	1.56	0.13	-0.37	2.86
FRPREV X PD	-0.16	0.14	-1.15	0.26	-0.44	0.12
Foco Regulatório de Prevenção (FRPREV)	Boot indirect effect	Boot SE	Boot t	Boot p	LL 95% CI	UL 95% CI
- 1 SD (5.30)	0.40	0.13	3.04	0.00	0.13	0.67
M (5.89)	0.31	0.12	2.50	0.02	0.06	0.56
+ 1 SD (6.48)	0.22	0.16	1.33	0.20	-0.11	0.54

Nota: n = 42 equipas. São reportados coeficientes de regressão não padronizados. Bootsample size = 5000. LL = limite inferior ; CI= Intervalo de Confiança; UL = limite superior.

7.6 Anexo F – Tabela 8: Resultados da regressão Linear para Efeito Indireto Condicional entre FRPROM e EA

Preditor	B	SE	t	p	LL 95% CI	UL 95% CI
Adaptação						
Constant	- 5.00	3.84	-1.30	0.20	-12.8	2.78
Foco Regulatório de Promoção (FRPROM)	1.40	0.70	1.99	0.05	-0.02	2.83
Ajustes Estratégicos (EA)	1.49	0.76	1.98	0.06	-0.04	3.02
FRPREV X PD	-0.18	0.13	-1.38	0.18	-0.46	0.09
Foco Regulatório de Promoção (FRPROM)	Boot indirect effect	Boot SE	Boot t	Boot p	LL 95% CI	UL 95% CI
- 1 SD (5.30)	0.51	0.12	4.24	0.00	0.27	0.76
M (5.83)	0.42	0.12	3.43	0.02	0.17	0.66
+ 1 SD (6.36)	0.32	0.16	2.01	0.05	-0.00	0.64

Nota: n = 42 equipas. São reportados coeficientes de regressão não padronizados. Bootsample size = 5000. LL = limite inferior ; CI= Intervalo de Confiança; UL = limite superior.