



**Escola de Ciências Sociais e Humanas**  
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

Mafalda Nobre Freire

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:  
Professora Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada  
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2018

## **Agradecimentos**

À professora Doutora Ana Margarida Passos, minha orientadora, pela ajuda e segurança transmitidas desde o primeiro momento, por toda a sua disponibilidade, esclarecimentos e transmissão de conhecimentos.

Aos meus colegas de investigação, pela vontade e disponibilidade para colaborar coletivamente, tornando este projeto concretizável.

Aos meus melhores amigos e à minha irmã, por toda a confiança, constante preocupação e carinho.

Aos meus pais, por sempre tornarem possível o alcance dos meus objetivos académicos, apoiando incondicionalmente o meu percurso.

## **Resumo**

Este estudo teve como principal objetivo, investigar em que medida a relação entre o foco regulatório coletivo, enquanto estado emergente motivacional, e a eficácia do trabalho em equipa, é mediada pelo processo de adaptação da mesma. Participaram 304 indivíduos, perfazendo um total de 82 equipas, bem como os respetivos líderes, todos profissionais da área de consultoria em várias empresas. Os resultados sugerem que o foco regulatório pode ser visto como um preditor do processo de adaptação. Da mesma forma, os resultados revelam que a relação entre o foco regulatório e a eficácia é mediada pelo processo de adaptação. Assim, estes resultados evidenciam a importância de integrar variáveis motivacionais no estudo da adaptação. Por último, são também analisadas as implicações e limitações da investigação, bem como sugestões de pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** equipa, adaptação das equipas, foco regulatório, motivação, eficácia das equipas

**PsycINFO Classification Categories and Codes:** 3660, 3020

## **Abstract**

This study aimed to evaluate the impact of team adaptation process as a mediator, on the relationship between collective regulatory focus and team effectiveness. A total of 82 teams (304 individuals) participated in this study. All teams were working at different companies within the consulting field. Globally, the results supported the hypotheses concerning the significant effect of both regulatory focus on team adaptation process, as well as the hypotheses regarding the mediation effects. Therefore, these results reflect the importance of motivation on team adaptation. Finally, the limitations of this study and suggestions for future research are also discussed.

**Key-words:** team adaptation, regulatory focus, motivation, team effectiveness

**PsycINFO Classification Categories and Codes:** 3660, 3020

## Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Tabelas .....	vi
Índice de Figuras .....	vi
Introdução.....	1
I. Enquadramento Teórico .....	3
Trabalho em Equipa e Eficácia do Trabalho em Equipa .....	3
Adaptação da Equipa.....	6
Foco Regulatório Coletivo .....	7
II. Modelo de Investigação.....	11
III. Método.....	15
Participantes .....	15
Procedimento.....	15
Operacionalização das variáveis.....	16
IV. Resultados .....	18
Agregação das Variáveis .....	18
Teste de Hipóteses .....	18
V. Discussão.....	24
Implicações Práticas .....	27
Limitações.....	27
Investigações Futuras .....	28
Referências Bibliográficas.....	30
Anexos.....	35
Anexo A – Questionário ConsulTeam Líderes .....	35
Anexo B - Questionário ConsulTeam Colaboradores .....	38
Anexo C – Carta a explicar o estudo.....	46
Anexo D – Análises Descritivas .....	47
Anexo E – Análise de Correlações .....	48
Anexo F – Teste de Hipóteses.....	45

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Dados Sociodemográficos dos Participantes .....	15
Tabela 2. Estatísticas Descritivas e Relação entre as Variáveis .....	19
Tabela 3. Resultados das Regressões para a Mediação do Processo de Adaptação na relação entre os Focos Regulatórios de (1) Promoção e (2) de Prevenção e a Satisfação .....	21
Tabela 4. Resultados das Regressões para a Mediação do Processo de Adaptação na relação entre os Focos Regulatórios de (1) Promoção e (2) de Prevenção e a Viabilidade .....	22
Tabela 5. Resultados das Regressões para a Mediação do Processo de Adaptação na relação entre os Focos Regulatórios de (1) Promoção e (2) de Prevenção e a Performance.....	23

## Índice de Figuras

Figura 1. Eficácia do Trabalho em Equipa: modelo Input-Processo-Output (IPO) – adaptado de Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson (2008, p. 413) .....	4
Figura 2. Eficácia do Trabalho em Equipa: modelo Input-Mediator-Output-Input (IMOI) – adaptado de Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson (2008, p. 413).....	5
Figura 3. Modelo de investigação em estudo .....	11

## Introdução

No seu quotidiano, as empresas enfrentam diferentes e constantes mudanças. Resultantes de um ambiente dinâmico e competitivo – subjacentes aos ciclos evolutivos da tecnologia e globalização –, estas mudanças impactam frequentemente, a forma de trabalhar nas organizações. Deste modo, as equipas são vistas como uma solução benéfica e eficaz perante tais situações, pois, têm a capacidade de analisar o meio, ajudando na reação a acontecimentos incisivos e inesperados (Maynard, Kennedy & Sommer, 2015).

Com recursos limitados, as equipas precisam de regular os seus esforços coletivos, com o intuito de responder às exigências organizacionais, da forma mais produtiva e eficaz possível (Rietzschel, 2011). Pelo que, é importante estudar de que forma podem as equipas manter ou incrementar a sua eficácia, aquando confrontadas com a mudança.

Na literatura, são vários os modelos que procuram analisar o processo de adaptação das equipas, propondo uma panóplia de preditores, i.e., os fatores antecedentes da adaptação, com influências diretas ou indiretas (modelos de moderação ou de mediação). De facto, a eficácia do processo de adaptação pode depender dos seus antecedentes – como por exemplo, do *design* e estrutura da equipa (*e.g.* DeRue, Hollenbeck, Johnson, Ilgen, & Jundt, 2008), da abertura à experiência dos seus membros (*e.g.* LePine, 2003) ou da performance adaptativa individual de cada membro (*e.g.* Han & Williams, 2008).

Devido à sua pertinência, o estudo da adaptação tem aumentado consideravelmente e, nos últimos anos, têm surgido na literatura, algumas propostas teóricas que procuram explicar e compreender este conceito. Não obstante, permanecem algumas lacunas que deixam em aberto, a continuidade da investigação.

Em primeiro lugar, o estudo da adaptação das equipas, tem mantido enfoque quase exclusivo, nas variáveis cognitivas – como, por exemplo, os modelos mentais da equipa (*e.g.* Resick *et al.*, 2010), a classificação da capacidade cognitiva dos membros (*e.g.* LePine, 2003, 2005) e a memória transitiva (*e.g.* Marques-Quinteiro *et al.*, 2013). Assim, a análise da adaptação, carece de variáveis motivacionais e afetivas. Posto isto, é possível enquadrar de forma pertinente, a variável foco regulatório, com o intuito de perceber de que modo é o processo coletivo de adaptação ao meio, influenciado pelos sistemas motivacionais das equipas.

Nesta linha de pensamento, a autorregulação – processo pelo qual os indivíduos traduzem as suas ações em metas, ideais ou normas específicas – tem influência nas escolhas individuais. Proposta por Higgins, em 1998, a Teoria do Foco Regulatório permite-nos distinguir dois focos de autorregulação: (a) o foco de promoção, no qual os indivíduos estão predominantemente preocupados com o seu crescimento, assumindo mais facilmente riscos e uma maior flexibilidade, e, (b) o foco de prevenção, no qual os indivíduos têm uma preocupação maior com a segurança e a estabilidade, demonstrando por conseguinte, aversão à mudança (Baumeister, Schmeichel & Vohs, 2007, citado por Rietzschel, 2011).

Em segundo lugar, grande parte dos estudos realizados sobre o foco regulatório, foram realizados numa ótica individual; todavia, segundo Johnson, Chang e Yang (2010), o foco regulatório pode ser estudado numa ótica coletiva. Deste modo, o foco regulatório coletivo pode ser definido como um estado motivacional de construção multidimensional, que representa o processo pelo qual as equipas se autorregulam para atingirem eficazmente os objetivos coletivos (Johnson & Wallace, 2011).

Posto isto, este estudo será desenvolvido sob o objetivo de compreender a relação entre a motivação da equipa, a sua adaptação ao meio organizacional envolvente e, a sua conseqüente eficácia. Assim, assume-se o foco regulatório coletivo como possível preditor do processo de Adaptação, e o processo de adaptação como um mediador da relação entre o foco regulatório coletivo e a eficácia do trabalho em equipa. A relação entre estas três variáveis descritas, surge como um tema inovador e pouco estudado, pelo que poderá contribuir para a forma como a Psicologia ajuda a compreender o mundo organizacional.



## I. Enquadramento Teórico

### Trabalho em Equipa e Eficácia do Trabalho em Equipa

Nas últimas décadas, a investigação sobre grupos e equipas adotou uma visão complexa, adaptativa e dinâmica, iminente na área da Psicologia Organizacional. Alvo de muitos estudos, é possível encontrar na literatura uma multiplicidade de definições do conceito de equipa. Segundo Hackman (1990), equipa é um conjunto de pessoas interdependentes que procura atingir um objetivo comum e compartilhado.

De acordo com Kozlowski e Bell (2003), uma equipa de trabalho é composta por dois ou mais indivíduos, cuja existência conjunta se deve à performance coletiva de tarefas relevantes para a organização, com um ou mais objetivos comuns. E que, ao mesmo tempo que é incorporada num contexto organizacional que a restringe e influencia (*e.g.* regras, orçamentos), gere e mantém fronteiras, interage socialmente e, realiza tarefas com elevado grau de interdependência, com impacto, por exemplo, no fluxo de trabalho, metas, resultados coletivos (Kozlowski e Bell, 2003).

Na mesma linha de pensamento, Thompson (2000) indica cinco características essenciais na definição de uma equipa: (a) um ou mais objetivos partilhados que, conseqüentemente, se transformam em resultados percebidos como sendo da responsabilidade direta da equipa; (b) uma atitude interdependente na persecução de objetivos comuns; (c) uma fronteira delimitada, *i.e.*, uma noção real da sua identidade, que lhes permita distinguir membros e não membros; (d) uma estratégia compartilhada (*e.g.* planeamento e processos internos), definida com a contribuição de cada um dos seus membros; e, por último, (e) uma integração num sistema social contextualizado, ou seja, aquando inserida numa organização, a equipa é suscetível de trabalhar com outras equipas, a nível organizacional.

Assim, o trabalho em equipa é responsável pela inibição ou contribuição da performance coletiva e dos seus resultados (Salas, Stagl, Burke, & Goodwin, 2007). São vários os estudos que procuram encontrar os preditores da eficácia do trabalho em equipa.

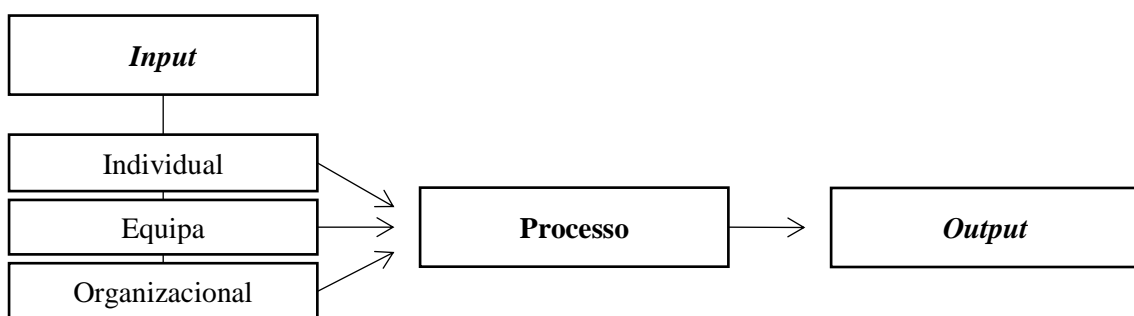
Considerando o trabalho de Hackman (1990), o constructo da eficácia do trabalho em equipa é multidimensional, integrando em si mesmo três medidas: (1) a produtividade, que se define pela quantidade e a qualidade dos resultados, enquadrados nos padrões de desempenho estipulados previamente, pela equipa ou pela organização; (2) a viabilidade, isto é, a probabilidade do grupo poder vir a trabalhar em conjunto no

futuro, que, por outras palavras, poderá ser entendida como a sobrevivência da equipa; e, (3) a satisfação dos seus membros, ou seja, após o trabalho executado, os membros da equipa devem estar satisfeitos, não nutrindo sentimentos de frustração.

Por conseguinte, a eficácia da equipa depende da avaliação dos resultados dos processos de desempenho da equipa, num determinado momento ou segundo determinados critérios; critérios esses que podem ser medidos através da avaliação da viabilidade da equipa, do seu desempenho e da satisfação dos seus membros (Kozlowski & Ilgen, 2006).

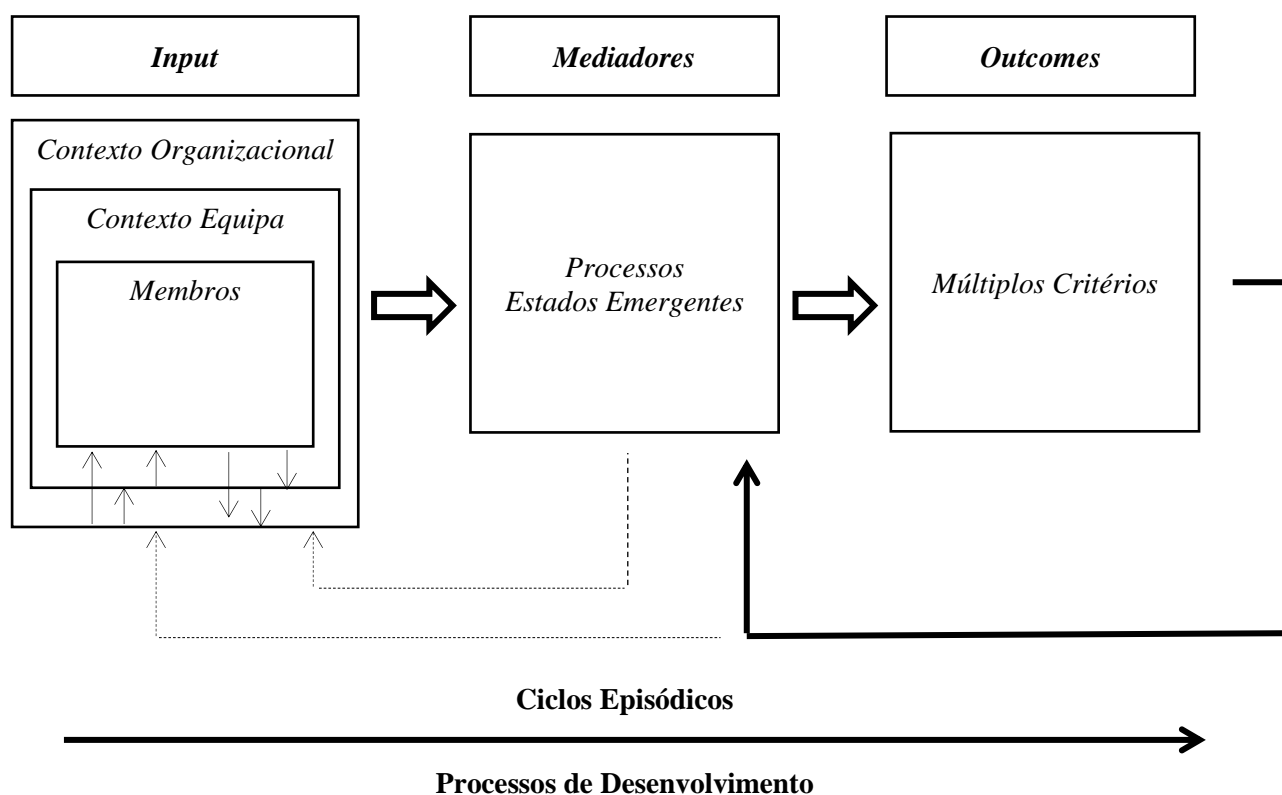
São vários os modelos que procuram explicar a eficácia do trabalho em equipa, e, na sua maioria, estes baseiam-se numa lógica de *Input-Processo-Output* (IPO). Definido pela primeira vez por McGrath (1964), foi já alterado por diversos autores – que procuraram melhorá-lo, tornando-o mais real, atual e dinâmico.

Este modelo salienta a interligação entre três conceitos distintos: (1) os *inputs*, fatores antecedentes que permitem e limitam a interação entre os membros da equipa, disponíveis a nível individual, coletivo ou organizacional (*e.g.* personalidade, coesão, conjuntura financeira, respetivamente); (2) os processos, que descrevem as interações entre os seus membros na persecução de um dado objetivo e realização de uma determinada tarefa; e (3) os *outputs*, *i.e.*, os resultados (*e.g.* desempenho, satisfação, viabilidade). Na lógica IPO, prevê-se que os processos da equipa e mediadores da relação, transformem *inputs* em *outputs*. (Salas, Rosen, Burke & Goodwin, 2009). (cf. Figura 1)



**Figura 1.** *Eficácia do Trabalho em Equipa: modelo Input-Processo-Output (IPO) – adaptado de Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson (2008, p. 413)*

Considerando o seu impacto teórico e empírico, o modelo IPO é uma estrutura orientadora no estudo da eficácia do trabalho em equipa. Por forma a fazer emergir um modelo mais complexo e adaptativo, Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt (2005) sugerem uma nova conceptualização: *Input-Mediador-Output-Input* (IMOI). Neste sentido, o “P” de processo é substituído pelo “M” de mediador, com o objetivo de albergar uma maior diversidade de variáveis mediadoras relevantes e impactantes na eficácia das equipas (cf. Figura 2). Neste sentido, e assumindo a importância da natureza cíclica das equipas e do seu processo de amadurecimento, os mediadores passam a integrar processos e estados emergentes. Os processos podem ser diferenciados em processos de tarefa (os papéis que os membros desempenham durante a realização de determinadas tarefas) e processos relacionais (a interação entre os membros que constituem a equipa). Já os estados emergentes podem ser definidos como estados cognitivos, motivacionais e afetivos que variam consoante o contexto, os *inputs*, os processos e os *outputs* (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Desta forma, e nesta linha de pensamento, podemos concluir que os processos assumem uma natureza mais estável e os estados emergentes, uma natureza normalmente, mais dinâmica, i.e., alterável.



**Figura 2.** *Eficácia do Trabalho em Equipa: modelo Input-Mediator-Output-Input (IMOI) – adaptado de Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson (2008, p. 413)*

Resultante da crescente inovação e da competitividade organizacional, o impacto das constantes alterações económicas, estratégicas e tecnológicas, na estrutura e na forma de trabalhar das equipas tem sido imperativo. Assim, espera-se das equipas, respostas mais rápidas, flexíveis e adaptativas.

### **Adaptação da Equipa**

Atualmente, dada a rapidez do mundo organizacional, as empresas devem procurar gerir os contextos em constante mudança, por forma a conseguirem responder às exigências globais. As equipas, através da sua capacidade de análise, são frequentemente vistas como uma notável ajuda, na resposta adaptativa a acontecimentos complexos, incisivos e inesperados. Assim, também as equipas devem conseguir adaptar-se, de modo a tornarem-se mais competitivas e eficazes (*e.g.* Maynard *et al.*, 2015).

Neste sentido, o estudo empírico da adaptação das equipas tem, nas últimas décadas, ganho popularidade. Na literatura, existem diversos modelos de adaptação das equipas, bem como fenómenos associados (*e.g.* adaptabilidade, resultados adaptativos). Considerando a lógica da ferramenta *input-mediador-outcome* (IMO) (Ilgen, *et al.*, 2005), as definições de adaptação, dependem do foco adotado pelos seus autores: se focados nas variáveis de *input* (*e.g.* adaptação definida como capacidade adaptativa da equipa); se focados nas variáveis mediadoras (*e.g.* definição de adaptação com foco no processo de adaptação da equipa); ou, se focados nas variáveis *outcome* (*e.g.* foco nos resultados adaptativos da equipa). (Maynard *et al.*, 2015).

Uma vez diretamente associada à mudança, a adaptação das equipas tem sido frequentemente considerada como uma variável mediadora (i.e., de processo). Sendo esta, a operacionalização utilizada neste estudo. Concretamente, a adaptação pode ser definida como “*um fenómeno emergente que engloba, ao longo do tempo, um ciclo que origina uma mudança cognitiva ou um comportamento dirigido para a ação*” (Rosen *et al.*, 2011). Mais tarde, Maynard *et al.* (2015) salienta que a necessidade de adaptação sentida pela equipa, tem origem nos ajustes relevantes dos processos coletivos, em resposta a uma alteração.

Deste modo, o processo de adaptação pode ter consequências positivas, com resultados adaptativos, ou, por contraste, consequências negativas e resultados não adaptativos. Relativamente à eficácia deste processo, esta depende dos seus

anteriores (i.e., *inputs*) que limitam ou promovem a adaptação, cujo foco poderá ser (1) a nível individual (e.g. a abertura à experiência), (2) a nível coletivo (e.g. a dedicação e o envolvimento da equipa durante a execução de tarefas), ou (3) a nível organizacional (e.g. o clima e a cultura organizacionais) (Maynard *et al.*, 2015). De facto, a eficácia da equipa, bem como o seu processo de adaptação a alterações relevantes, pode ser prevista através dos *inputs* subjacentes (LePine *et al.*, 2008; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008, citados por Maynard *et al.*, 2015).

Assim, surge a necessidade de estudar novos *inputs* que possam ser relevantes para clarificar e alargar o conhecimento sobre a eficácia do processo de adaptação.

No âmbito organizacional, a temática relacionada com o processo de adaptação das equipas tem-se tornado cada vez mais proeminente, contudo, negligencia variáveis motivacionais ou afetivas. Por conseguinte, a contribuição da investigação da adaptação até hoje realizada, requer continuidade, pois a capacidade de adaptação ao meio não é igual entre as várias equipas, e a conjectura ou estado motivacional pode proporcionar respostas adaptativas diferentes. Assim, pressupõe-se que este estudo ajude na compreensão dos antecedentes que podem ter uma influência significativa no processo de adaptação.

### **Foco Regulatório Coletivo**

Ao longo da última década, o foco regulatório tornou-se uma teoria proeminente nos estudos sobre a motivação. Com base no estudo da personalidade e da Psicologia Social e introduzida por Higgins (1997, 1998), a Teoria do Foco Regulatório procurou responder às lacunas das teorias de motivação mais antigas, cuja análise das abordagens motivacionais de aproximação e de evitamento, tem por base o hedonismo. Segundo o mesmo autor, estas teorias falharam em compreender assertivamente, de que forma e porque motivo, as pessoas procuravam o prazer e evitavam a dor (Johnson, Smith, Wallace, Hill & Baron 2015).

A base da Teoria do Foco Regulatório (Higgins, 1998) propõe a ideia de que o ser humano, aquando direcionado para atingir um dado objetivo, regula o seu comportamento por intermédio de duas vias estratégicas independentes. Uma das estratégias envolve o foco de promoção, no qual os indivíduos estão predominantemente preocupados com o seu crescimento e desenvolvimento e, por conseguinte, em critérios como a quantidade, a inovação e a rapidez no alcance de

objetivos. Por outro lado, a segunda estratégia envolve o foco de prevenção, no qual os indivíduos demonstram predominantemente, uma preocupação maior com a responsabilidade e a estabilidade, fazendo prevalecer critérios como a qualidade e a segurança (Johnson *et al.*, 2015). A distinção entre ambos os focos e respetivas estratégias, permite-nos compreender melhor os seus efeitos na cognição, emoção e comportamento de cada indivíduo (Lanaj, Chang, & Johnson, 2012).

Concomitantemente, a orientação de promoção tende a centrar-se nas aspirações de sucesso e a regular o comportamento através do alcance de ganhos (resultados positivos e desejados) ou na sua ausência, “sem ganhos” (*non gains*) (resultados negativos e não desejados). Estes indivíduos procuram estrategicamente atingir o fim desejado, através da maximização das duas hipóteses de sucesso. Já a orientação de prevenção, tem tendência para se centrar na obrigação e para regular o comportamento através da prevenção de erros, percecionando os seus resultados como “sem perdas” (*non losses*) (positivos e desejados) ou perdas (negativos e indesejados). Indivíduos com este foco adotam estratégias para minimizar as suas hipóteses de insucesso. (Johnson *et al.* 2015)

Desta forma, considerando os objetivos contextuais da empresa, é vantajoso adequar e fomentar de forma estratégica, um foco regulatório particular, com o intuito de alcançar um determinado fim. Por exemplo, uma empresa com ênfase na inovação e *design* de novos produtos, iria beneficiar de um foco regulatório coletivo predominantemente promocional, do mesmo modo que, um foco coletivo predominantemente de prevenção, seria o mais indicado para uma empresa focada na redução de acidentes de trabalho (Johnson *et al.*, 2015).

De acordo com Johnson *et al.* (2010), a variável foco regulatório pode ser vista como uma característica também de equipa, que influencia a motivação dos seus membros durante a sua atividade e persecução de objetivos – sejam estes, evitar resultados negativos ou obter resultados positivos. Deste modo, o foco regulatório ao nível da equipa, pode ser visto como um estado motivacional coletivo.

Nesta linha de pensamento, é importante salientar que os dois focos – de promoção e de prevenção – são independentes e mutáveis, pelo que alterações ambientais ou relacionais podem conseqüentemente, alterar o foco de regulação de uma equipa, bem como demonstrar simultaneamente, altos ou baixos níveis de ambos (Brockner e Hoggins, 2001 citado por Shin *et al.* 2015).

De acordo com Chen e Kanfer (2006) citado por Shin *et al.* (2015) e a teoria da motivação da equipa, os membros da mesma alcançam o consenso sobre os esforços necessários para alcançar determinados objetivos comuns, através das interações sociais, da comunicação e das comparações sociais estabelecidas dentro da própria equipa. Neste sentido, Tajfel e Turner (1986, citado por Shin *et al.* 2015) acrescentam que as motivações e as atitudes individuais (*e.g.* autoestima), estão na base da identidade social de cada indivíduo. Por conseguinte, estas identidades individuais podem, *a posteriori*, refletir uma identidade coletiva.

No âmbito organizacional, a Teoria do Foco Regulatório tem tido aplicação transversal às áreas de gestão, comportamento organizacional, recursos humanos, estratégia e empreendedorismo, pelo que a investigação da mesma em termos coletivos (*i.e.*, de equipa) é consideravelmente pertinente (Johnson *et al.* 2015). Por exemplo, dado que os focos de promoção e de prevenção estão cimentados em valores e necessidades individuais, é possível desenvolver ações estratégicas – num contexto de desenvolvimento de novos produtos, o foco regulatório coletivo pode resultar da soma de uma equipa com foco promocional, a trabalhar na inovação e criação de novos produtos, bem como o seu *design* mais criativo, e de outra com foco de prevenção, mais orientada na análise minuciosa da viabilidade do projeto desenhado e pensado (Johnson & Wallace, 2011).

Na área do empreendedorismo, fortemente caracterizado por um ambiente dinâmico e imprevisível, parece óbvio associar o sucesso, ao foco regulatório promocional. Contudo, Brockner, Higgins e Low (2004) chegaram à conclusão que nenhum dos focos se sobrepõe ao outro, isto porque ambos oferecem vantagens e desvantagens, nas diferentes fases deste processo. Por exemplo, numa fase de formulação de ideias e *design thinking*, o foco promocional é fundamental, pois facilita o processo criativo. No entanto, numa fase preliminar ou mais administrativa, perante recursos limitados, os indivíduos beneficiam da adoção de um foco de prevenção, pois evitam perdas e grandes custos (Friedman & Foster, 2001 e Fitzsimmons & Douglas, 2011).

A variável em estudo pode ainda ser relacionada com a comunicação estabelecida entre os indivíduos, no seu local de trabalho. Sucintamente, uma equipa com foco de promoção utiliza uma linguagem mais abstrata, já uma equipa com foco de prevenção baseia-se numa linguagem mais concreta e orientada para os objetivos (Semin, *et al.* 2005 citado por Johnson, *et al.* 2015). Desta forma, é provável que o foco

regulatório coletivo de ambas, contribua ativamente para o desenvolvimento e interação da própria equipa, bem como para a sua adaptação ao meio.

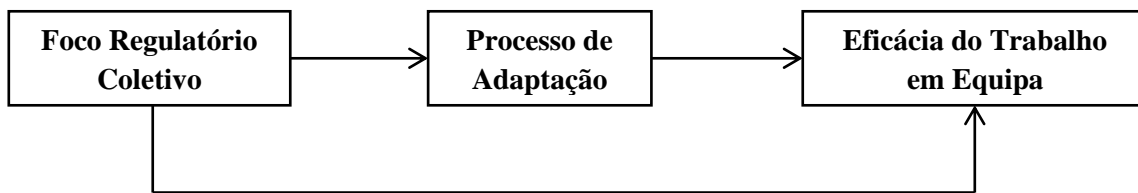
Estudos recentes concluem ainda, que o líder – elemento de destaque para a sua equipa –, tem também impacto no desempenho da mesma, mediante o seu foco de regulação e aquele que fomenta na sua equipa. Resultado da influência inerente à posição hierárquica, os comportamentos dos líderes influenciam o autoconceito e a motivação dos seguidores. Por exemplo, Kark e Van Dijk (2007, citados por Stam, Knippenberg, Wisse & Pieterse, 2016) argumentam que o foco regulatório dos líderes, molda por um lado, a sua própria motivação para liderar e por outro, o seu estilo de liderança – liderança transformacional (no caso de ter foco de promoção) e liderança transacional (no caso de prevenção).

Por último, importa salientar que as equipas compreendem os *inputs* individuais de cada elemento, o que resulta nas diferenças entre as mesmas. Sendo que, cada uma, de acordo com as suas características, reage melhor ou pior a cenários de estabilidade, segurança, inovação ou criatividade. Estas mesmas características demonstram ser impactantes no processo de formação do foco regulatório coletivo. Assim, será o foco regulatório coletivo um bom preditor da adaptação eficaz das equipas?



## II. Modelo de Investigação

O modelo deste estudo está ilustrado na Figura 3 e tem subjacente, a visão global da adaptação de Maynard *et al.* (2015). Esta temática, embora tenha sido largamente estudada, teve um foco quase exclusivo nas variáveis cognitivas. Assim, este estudo patenteia uma proposta inovadora, pois procura perceber de que forma podem os processos motivacionais, anteceder o processo de adaptação e afetar a eficácia da equipa.



**Figura 3.** Modelo de investigação em estudo

Concretamente, a hipótese em análise centra-se no impacto da variável Foco Regulatório Coletivo (de prevenção e promoção), nos processos de adaptação da equipa e consequentemente, na sua a eficácia.

A literatura conclui que as habilidades cognitivas são fundamentais para um desempenho coletivo adaptativo, pois o dinamismo associado às constantes alterações organizacionais requer muitas vezes, respostas criativas e originais por parte das equipas (*e.g.* Levinthal & March, 1993, citados por Maynard *et al.*, 2015). Por exemplo, Guion's (1998, citado por Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006), conceptualiza a criatividade como a habilidade de ver oportunidades perante situações não planeadas e gerar ideias, *insights* e soluções. Desta forma, assumindo os pressupostos subjacentes à investigação de Ilgen *et al.* (2005) – modelo IMOI –, é muito provável que as equipas que obtenham desde início, resultados elevados de criatividade, entrem numa espiral que lhes permite responder de forma mais adaptativa e efetiva a alterações disruptivas.

Assim, o processo de adaptação fortemente associado a níveis elevados de criatividade também depende de um desempenho efetivo. Por exemplo, segundo Runco e Jaeger (2012), o processo criativo requer não só originalidade, mas também eficácia, pois “o que é original deve ser eficaz para ser criativo.” (p. 92).

Concomitantemente, a adaptação é crucial nas organizações modernas, pois está-se atualmente, diante de uma realidade em constante mudança. Desta forma, as equipas

adaptativas são frequentemente capazes de lidar de forma eficaz, perante limitações e dificuldades (Burke et al., 2006).

Nesta linha de pensamento, a própria definição de equipa propõe que a interação entre os seus elementos e o meio envolvente, seja adaptativa. De facto, equipas eficazes são aquelas cuja capacidade de obter altos níveis de desempenho se mantém, promovendo flexibilidade e adaptabilidade individual e coletiva, independentemente das circunstâncias (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

*Hipótese 1: O processo de adaptação influencia positivamente a eficácia da equipa.*

*Hipótese 1a: O processo de adaptação influencia positivamente a satisfação da equipa.*

*Hipótese 1b: O processo de adaptação influencia positivamente a viabilidade da equipa.*

*Hipótese 1c: O processo de adaptação influencia positivamente a performance da equipa.*

Neste sentido, são vários os autores que procuraram desenvolver modelos que expliquem de que forma podem as equipas ser eficazes (e.g. Hackman, 1987). Assumindo os pressupostos adjacentes a esses modelos, Zaccaro *et al.*, (2001), sugerem que as equipas eficazes integram quatro processos fundamentais: o cognitivo, o afetivo, o motivacional e o de coordenação.

Por forma a colmatar a análise negligente dos processos motivacionais, este estudo propõe perceber de que forma os antecedentes motivacionais de regulação, influenciam a eficácia e o processo de adaptação coletivos. De facto, a eficácia da equipa está associada à motivação sentida pelos seus elementos, para trabalhar arduamente na persecução de objetivos coletivos. Assim, a motivação integra, em parte, o sentido de eficácia coletiva. (Zaccaro *et al.*, 2001)

Desta forma, e apesar de ser uma variável recente na literatura, a variável foco regulatório – relacionada com aspetos como a flexibilidade e a abertura à mudança –, pode anteceder o processo de adaptação e contribuir para a sua eficácia. De facto, sendo uma parte fundamental da motivação humana e suas conseqüentes ações, o foco regulatório está também ligado a outras variáveis psicológicas. Por exemplo, ambos os focos, à sua maneira, influenciam habilidades cognitivas, nomeadamente a criatividade. Como seria de esperar, o foco promocional contribui largamente para a performance

criativa de adaptação à mudança, através da sua flexibilidade e capacidade para assumir riscos. Contudo, estudos recentes indicam que o foco de prevenção pode produzir níveis semelhantes de criatividade, proporcionando respostas e ideias originais, aquando ativados estados de medo, pelo incumprimento de objetivos (Baas, Dreu & Nijstad, 2011).

*Hipótese 2: O foco regulatório da equipa influencia positivamente o seu processo de adaptação*

*Hipótese 2a: O foco regulatório de promoção da equipa influencia positivamente o seu processo de adaptação*

*Hipótese 2b: O foco regulatório de prevenção da equipa influencia positivamente o seu processo de adaptação*

Adicionalmente, a variável foco regulatório é, neste estudo, analisada como um preditor que promove a eficácia do trabalho em equipa. Por exemplo, Stam Van Knippenberg, Wisse e Pieterse (2016), indicam que em contextos complexos e dinâmicos, i.e., em tempos de crise e de mudança, uma comunicação de liderança mais orientada para a promoção é mais eficaz, pois tem um efeito positivo no processo de adaptação da equipa, bem como nos seus níveis de motivação.

*Hipótese 3: O foco regulatório de promoção da equipa influencia positivamente a eficácia da equipa*

*Hipótese 3a: O foco regulatório de promoção da equipa influencia positivamente a satisfação da equipa*

*Hipótese 3b: O foco regulatório de promoção da equipa influencia positivamente a viabilidade da equipa*

*Hipótese 3c: O foco regulatório de promoção da equipa influencia positivamente a performance da equipa*

Por outro lado, Kroper, Fay, Lindberg & Meinel (2011, citados Johnson *et al.* 2015) concluíram que um foco regulatório de prevenção é importante para a eficácia e o sucesso de um processo de *design thinking*, essencialmente em etapas dependentes de tarefas mais analíticas e administrativas (*e.g.* sintetizar e testar ideias).

*Hipótese 4: O foco regulatório de prevenção da equipa influencia positivamente a sua eficácia*

*Hipótese 4a: O foco regulatório de prevenção da equipa influencia positivamente a sua satisfação*

*Hipótese 4b: O foco regulatório de prevenção da equipa influencia positivamente a sua viabilidade*

*Hipótese 4c: O foco regulatório de prevenção da equipa influencia positivamente a sua performance*

Finalmente, espera-se que o foco regulatório, enquanto preditor (*input*) motivacional do processo de adaptação das equipas, tenha um impacto na eficácia das equipas (*output*). Por outras palavras, prevê-se que o processo de adaptação medeie a relação entre o foco regulatório e a eficácia.

*Hipótese 5: A relação entre o foco regulatório de promoção da equipa e a sua eficácia é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 5a: A relação entre o foco regulatório de promoção da equipa e a sua satisfação é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 5b: A relação entre o foco regulatório de promoção da equipa e a sua viabilidade é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 5c: A relação entre o foco regulatório de promoção da equipa e a sua performance é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 6: A relação entre o foco regulatório de prevenção da equipa e a sua eficácia é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 6a: A relação entre o foco regulatório de prevenção da equipa e a sua satisfação é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 6b: A relação entre o foco regulatório de prevenção da equipa e a sua viabilidade é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 6c: A relação entre o foco regulatório de prevenção da equipa e a sua performance é mediada pelo processo de adaptação*

### III. Método

#### Participantes

Neste estudo participaram 82 equipas (304 indivíduos) de diferentes empresas consultoras e os seus líderes (N = 82). As equipas tinham, em média, 6 elementos (D.P. = 4,32) e eram constituídas por consultores e pelos seus responsáveis diretos. Os participantes tinham, em média, 29 anos (D.P. = 6,90), sendo que, cerca de 70% eram do sexo feminino e cerca de 77% trabalhavam na empresa há menos de três anos (D.P. = 2,24).

	N		M	SD
Equipas	82			
Indivíduos	304			
Género	M	F	0.70	0.46
	90	214		
Idade			29	6.90
Tamanho da equipa			5.99	4.32

**Tabela 1.** *Dados Sociodemográficos dos Participantes*

#### Procedimento

Esta investigação foi desenvolvida no âmbito do projeto *ConsulTeam*, levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e coordenado pela professora Ana Margarida Passos. Em contexto de empresas de consultoria, este estudo teve como primordial objetivo a análise dos fatores que podem contribuir para eficácia do trabalho em equipa, bem como para a satisfação dos clientes e dos próprios consultores.

A distribuição dos questionários, em papel, foi realizada por todos os membros da equipa do projeto. Com o objetivo de caracterizar a equipa na sua globalidade, foram desenvolvidos dois tipos de questionários: o do líder – que demorava sensivelmente, 5 minutos a preencher (Anexo A) – e o da sua equipa, direcionado para os elementos que a constituem – que demorava cerca de 15 minutos a preencher (Anexo B). Os mesmos

seguiam acompanhados de uma carta a explicar o estudo, direcionada à Direção das empresas inquiridas (Anexo C).

É importante salientar que a confidencialidade dos respetivos nomes das empresas inquiridas e seus participantes, foi assegurada.

### **Operacionalização das variáveis**

O presente estudo recorreu a três escalas com o intuito de medir as três variáveis em estudo – (1) a eficácia da equipa como variável critério, (2) o processo de adaptação como variável mediadora e (3) o foco regulatório como variável preditora. Adicionalmente, foram recolhidos dados sociodemográficos por forma a caracterizar e descrever a amostra.

**Eficácia da Equipa.** Em primeiro lugar, é importante realçar que a eficácia das equipas foi avaliada pelos seus líderes. Assim, a variável eficácia da equipa foi medida com recurso a três dimensões/escalas: (1) dois itens sobre a viabilidade (*e.g.* “Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos”) escala adaptada de Costa, Passos e Barata, 2015; (2) um item sobre a satisfação (“Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa”) escala adaptada de Standifer, Raes, Passos, Santos e Weisweiler, 2015; (3) e dois itens sobre a performance (*e.g.* “A minha equipa tem um bom desempenho”), escala adaptada de González-Romá, Fortes-Ferreira e Peiró, 2009. Total de 5 itens avaliados numa escala de tipo *Likert*, com possibilidade de resposta de sete pontos: 1 (*Discordo totalmente*) a 7 (*Concordo totalmente*).

Considerando que ambas as escalas apresentavam menos de três itens de resposta, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson, nas variáveis viabilidade ( $\rho = .91, p < .01$ ) e Performance ( $\rho = .77, p < .01$ ), o que concluiu uma forte correlação entre os dois itens de cada uma das escalas.

As escalas foram utilizadas com o intuito de avaliar a perceção dos líderes face à sua equipa, no que diz respeito aos resultados do trabalho da mesma. Assim, valores mais elevados indicam uma eficácia maior da equipa.

**Processo de Adaptação.** A variável processo de adaptação foi medida através de uma escala adaptada de Marques-Quinteiro, Ramos-Villagrasa, Passos e Currel (2015), que procura avaliar a perceção dos inquiridos, do grau de eficácia da sua equipa

face a cada uma das afirmações. Esta escala é composta por 8 itens (*e.g.* “A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.”), ancorada numa escala de resposta com sete pontos (1 – *Discordo totalmente* até 7 – *Concordo totalmente*), sendo que, valores mais elevados indicam uma perceção de um maior nível de adaptação. Esta variável obteve um bom índice de consistência interna ( $\alpha = 0.912$ ).

**Foco Regulatório.** A variável foco regulatório foi medida com recurso a uma escala adaptada de Lockwood, Jordan e Kunda (2002). Os participantes responderam a cada item numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos (1 – *Discordo Totalmente* a 7 – *Concordo Totalmente*). Uma escala composta por 6 itens, dos quais 3 correspondem ao foco de prevenção (*e.g.* “A minha equipa preocupa-se em prevenir acontecimentos negativos”) e os outros 3, dizem respeito ao foco de promoção (*e.g.* “Estamos mais orientados para alcançar resultados do que para evitar fracassos”). Esta variável obteve um índice de consistência interna aceitável, tanto para o Foco de Prevenção ( $\alpha = 0.740$ ) como para o de Promoção ( $\alpha = 0.680$ ).

## IV. Resultados

### Agregação das Variáveis

Considerando que o nível de análise do presente estudo foi a equipa, as respostas individuais foram agregadas para o nível da equipa, a fim de realizar posteriormente, o teste das hipóteses em estudo. Esta agregação tem como objetivo reduzir o impacto das diferenças individuais, intra-equipa (Bliese, 2001).

Por forma a justificar esta agregação, foi avaliado o  $Rwg(j)$  (James, Demaree, & Wolf, 1993). O seu valor varia entre 0 e 1, o que significa que quanto mais próximo de 1 melhor, pois a média será uma boa representação das respostas dos elementos de cada equipa. Posto isto, pode-se verificar que os valores de  $Rwg(j)$  das variáveis processo de adaptação e foco regulatório, subdividido em foco regulatório de promoção e de prevenção foram 0.88, 0.84 e 0.86, respetivamente. Desta forma, considera-se que os valores que excedem o critério mínimo de 0.70, são apropriados para agregar as variáveis ao nível da equipa (Cohan, Doveth, & Eick, 2001).

### Teste de Hipóteses

Na Tabela 2 apresentam-se os índices de  $Rwg(j)$ , as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis em estudo. É de salientar que as variáveis preditoras, foco regulatório de prevenção e foco regulatório de promoção, correlacionaram-se de forma positiva e significativa entre si ( $r = .72, p < .01$ ).

No que concerne à variável mediadora, também se verificou correlações positivas e significativas entre ambos os focos regulatórios, de prevenção e de promoção ( $r = .65, p < .01$  e  $r = .47, p < .01$ , respetivamente).

Quanto às variáveis dependentes, testou-se igualmente correlações positivas e significativas entre si ( $r = .35, p < .01, r = .44, p < .01$  e  $r = .63, p < .01$ ), e ainda, com as variáveis preditoras, nomeadamente com o foco regulatório de prevenção ( $r = .33, p < .01, r = .28, p < 0.05$  e  $r = .31, p < .01$  respetivamente, satisfação, viabilidade e performance, percebidas pelo líder) e com o foco regulatório de promoção, com exceção da viabilidade ( $r = .32, p < .01$  e  $r = .25, p < .05$ , respetivamente satisfação e performance, percebidas pelo líder). Adicionalmente, verificou-se uma relação positiva e significativa entre as variáveis dependentes e a variável mediadora ( $r = .40, p < .01, r$



= .40,  $p < .01$  e  $r = .48$ ,  $p < .01$ , respetivamente para a satisfação, viabilidade e performance, percebidas pelo líder).

Assim, estes resultados permitem-nos corroborar as Hipóteses 1a, 1b, 1c, 2a, 2b, 3a, 3c, 4a, 4b e 4c uma vez que demonstraram uma correlação positiva entre o processo de adaptação e a eficácia, entre o foco regulatório (prevenção e promoção) e o processo de adaptação e, ainda, entre o foco regulatório e a eficácia da equipa.

**Tabela 2.** Estatísticas Descritivas e Relação entre as Variáveis

	M	DP	Rwg(j)	1	2	3	4	5
1. Foco Regulatório de Prevenção	5.85	.66	.86	–				
2. Foco Regulatório de Promoção	5.79	.61	.84	.72**	–			
3. Processo de Adaptação	5.51	.60	.88	.65**	.47**	–		
4. Satisfação (Líder)	5.75	.88	–	.33**	.32**	.40**	–	
5. Viabilidade (Líder)	6.16	.83	–	.28*	.14	.40**	.35**	–
6. Performance (Líder)	5.75	.76	–	.31**	.25*	.48**	.44**	.63**

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

Para testar as hipóteses 5a, 5b, 5c, 6a, 6b e 6c procedeu-se à análise através da *Macro Process* para o *SPSS*, da autoria de Hayes (2013). Esta ferramenta de análise específica permitiu investigar o efeito total do modelo, o efeito direto entre a variável preditora (X) e a variável critério (Y), assim como o efeito indireto que ocorre através da variável mediadora (Hayes, 2013).

No presente estudo, procurou-se investigar os efeitos<sup>1</sup> estatísticos que os dois focos regulatórios (X1: promoção e X2: de prevenção) têm nas três dimensões da eficácia da equipa (Y1: performance; Y2: satisfação; Y3: viabilidade), tendo como variável mediadora o processo de adaptação da equipa. Isto é, através da macro testámos os efeitos diretos, que sucedem entre X e Y, e os efeitos indiretos que ocorrem através da mediadora.

<sup>1</sup> De salientar que o uso da terminologia “efeito”, se deve à designação original de Hayes (2013). Contudo, na presente investigação, o termo mais correto sendo este um estudo correlacional, seria “relação” ou “associação”.

Tendo em conta que a eficácia da equipa foi medida por três indicadores diferentes, é importante verificar cada um deles nos resultados encontrados. Desta forma, foi realizado um total de seis análises.

Na tabela 3, apresentam-se os valores dos efeitos diretos e indiretos dos dois focos regulatórios na satisfação da equipa. Tal como esperado, ambos os focos têm um efeito positivo e estatisticamente significativo na satisfação (promoção:  $B = .45, t = 2.98, p < .01$ ; prevenção:  $B = .44, t = 3.14, p < .01$ ). Por outro lado, os resultados revelam que, na presença do processo de adaptação, a influência de ambos os focos regulatórios se torna não significativa, o que, por si, sugere uma mediação (promoção:  $B = .24, t = 1.47, p = .145$ ; prevenção:  $B = .18, t = .99, p = .326$ ). Desta forma, é possível corroborar as hipóteses 5a e 6a.

Na tabela 4, é possível verificar os efeitos diretos e indiretos de ambos os focos regulatórios na viabilidade da equipa. Contrário ao esperado, apenas o foco de prevenção revelou um efeito positivo e significativo na viabilidade (promoção:  $B = .18, t = 1.22, p = .225$ ; prevenção:  $B = .35, t = 2.61, p < .05$ ). Da mesma forma que a satisfação, também na presença do processo de adaptação, a influência de ambos os focos na viabilidade, torna-se não significativa, sugerindo assim, uma mediação (promoção:  $B = -.83, t = -.53, p = .597$ ; prevenção:  $B = .05, t = .32, p = .747$ ); o que nos permite suportar as hipóteses 5b e 6b.

Na tabela 5, encontram-se os efeitos diretos e indiretos dos dois focos regulatórios na performance da equipa. Corroborando as expectativas, ambos os focos têm um efeito positivo e significativo na performance (promoção:  $B = .31, t = 2.33, p < .05$ ; prevenção:  $B = .37, t = 2.95, p < .01$ ). Continuando a linha dos dois outros indicadores de eficácia, também a influência de ambos os focos na performance se torna não significativa, na presença do processo de adaptação, sugerindo, mais uma vez, uma mediação (promoção:  $B = .04, t = .31, p = .754$ ; prevenção:  $B = .01, t = .06, p < .954$ ). Posto isto, é possível verificar as hipóteses 5c e 6c.

**Tabela 3.** Resultados das Regressões para a Mediação do Processo de Adaptação na relação entre os Focos Regulatórios de (1) Promoção e (2) de Prevenção e a Satisfação

Variáveis	Satisfação da Equipa percebida pelo Líder					
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>		
1. Foco de Promoção → Satisfação	.45	.15	2.98	.003		
Foco de Promoção → Processo de Adaptação	.46	.10	4.68	.000		
Foco de Promoção → Satisfação (controlando o Processo de Adaptação)	.24	.17	1.47	.145		
Processo de Adaptação → Satisfação (controlando o Foco de Promoção)	.46	.17	2.73	.007		
2. Foco de Prevenção → Satisfação	.44	.14	3.14	.002		
Foco de Prevenção → Processo de Adaptação	.59	.08	7.48	.000		
Foco de Prevenção → Satisfação (controlando o Processo de Adaptação)	.18	.18	.99	.326		
Processo de Adaptação → Satisfação (controlando o Foco de Prevenção)	.45	.20	2.29	.025		
	<i>Valor</i>	<i>SE</i>	BootLL IC	BootUL IC	<i>z</i>	<i>P</i>
Efeito Indireto e significância utilizando distribuição normal						
Sobel 1	.21	.09	.04	.58	2.32	.002
Sobel 2	.26	.12	.06	.64	2.17	.029

n = 81 equipas. Betas não estandardizados estão reportados. Bootstrap tamanho da amostra = 5000. LL = Lower Limit UL = Upper Limit SE = Standard Error

**Tabela 4.** Resultados das Regressões para a Mediação do Processo de Adaptação na relação entre os Focos Regulatórios de (1) Promoção e (2) de Prevenção e a Viabilidade

Variáveis	Viabilidade da Equipa percebida pelo Líder					
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>		
1. Foco de Promoção → Viabilidade	.18	.15	1.22	.225		
Foco de Promoção → Processo de Adaptação	.46	.10	4.68	.000		
Foco de Promoção → Viabilidade (controlando o Processo de Adaptação)	-.83	.16	-.53	.597		
Processo de Adaptação → Viabilidade (controlando o Foco de Promoção)	.58	.16	3.64	.001		
2. Foco de Prevenção → Viabilidade	.35	.13	2.61	.011		
Foco de Prevenção → Processo de Adaptação	.59	.08	7.48	.000		
Foco de Prevenção → Viabilidade (controlando o Processo de Adaptação)	.05	.17	.32	.747		
Processo de Adaptação → Viabilidade (controlando o Foco de Prevenção)	.50	.18	2.72	.008		
	<i>Valor</i>	<i>SE</i>	BootLL IC	BootUL IC	<i>z</i>	<i>P</i>
Efeito Indireto e significância utilizando distribuição normal						
Sobel 1	.27	.09	.06	.67	2.83	.005
Sobel 2	.30	.12	.05	.62	2.53	.011

n = 81 equipas. Betas não estandardizados estão reportados. Bootstrap tamanho da amostra = 5000. LL = Lower Limit UL = Upper Limit SE = Standard Error

**Tabela 5.** Resultados das Regressões para a Mediação do Processo de Adaptação na relação entre os Focos Regulatórios de (1) Promoção e (2) de Prevenção e a Performance

Variáveis	Performance da Equipa percebida pelo Líder					
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>		
1. Foco de Promoção → Performance	.31	.14	2.33	.023		
Foco de Promoção → Processo de Adaptação	.46	.99	4.71	.000		
Foco de Promoção → Performance (controlando o Processo de Adaptação)	.04	.14	.31	.754		
Processo de Adaptação → Performance (controlando o Foco de Promoção)	.58	.14	4.12	.000		
2. Foco de Prevenção → Performance	.37	.12	2.95	.004		
Foco de Prevenção → Processo de Adaptação	.59	.08	7.49	.000		
Foco de Prevenção → Performance (controlando o Processo de Adaptação)	.01	.15	.06	.954		
Processo de Adaptação → Performance (controlando o Foco de Prevenção)	.60	.16	3.65	.000		
	<i>Valor</i>	<i>SE</i>	BootLL IC	BootUL IC	<i>z</i>	<i>P</i>
Efeito Indireto e significância utilizando distribuição normal						
Sobel 1	.27	.09	.09	.70	3.06	.002
Sobel 2	.35	.11	.14	.67	3.26	.001

n = 80 equipas. Betas não estandardizados estão reportados. Bootstrap tamanho da amostra = 5000. LL = Lower Limit; UL = Upper Limit SE = Standard Error

## V. Discussão

O interesse no estudo sobre os processos de adaptação das equipas tem aumentado largamente, dadas as alterações ambientais constantes: uma consequência da conjectura competitiva organizacional que leva as empresas a procurar mecanismos que incrementem os seus níveis de eficácia. Contudo, são poucos os estudos que interligam esta mesma temática com preditores motivacionais e afetivos.

Este estudo teve como principal propósito, avaliar o papel do foco regulatório da equipa, fosse ele de promoção ou de prevenção, na adaptação das equipas e sua consequente eficácia. Na globalidade, os resultados suportam as hipóteses do estudo. De salientar a verificação dos dois principais objetivos deste estudo: (1) a influência positiva do foco regulatório, enquanto preditor do processo de adaptação (Hipóteses 2a e 2b), e (2) o efeito mediador do processo de adaptação da equipa, na relação entre o foco regulatório coletivo e a eficácia do seu trabalho (Hipóteses 5a, 5b, 5c, 6a, 6b e 6c).

De acordo com a visão global da adaptação de Maynard *et al.* (2015) e na lógica IMO (Ilgen, *et al.*, 2005), o foco regulatório (*input*) pode ser visto como um antecedente do processo de adaptação da equipa (*processo*), contribuindo também para a sua eficácia (*outcome*).

Na literatura, são vários os estudos que procuram compreender os antecedentes cognitivos da adaptação. De facto, os processos que envolvem as equipas, integram fatores cognitivos e de coordenação, mas também fatores motivacionais e afetivos (Zaccaro *et al.*, 2001). Assim, a eficácia coletiva está inevitavelmente associada à motivação sentida pela equipa, em alcançar determinados objetivos.

Também Marks e seus colaboradores (2001) destacam o papel dos processos interpessoais das equipas que incluem por sua vez, a gestão de conflitos, a confiança e a motivação.

Assumindo a visão coletiva do mesmo, o foco regulatório pode funcionar como um antecedente do processo de adaptação da própria equipa. Este foco regulatório característico da equipa, influencia a motivação individual dos seus constituintes, uma vez que membros com uma identidade coletiva forte, tendem a atuar consoante os interesses do grupo (Johnson *et al.*, 2010).

Contudo, o foco regulatório tem também diferentes antecedentes, como as necessidades, os valores e o enquadramento situacional da equipa (Higgins, 1997 citado por Johnson *et al.* 2015). Neste sentido, importa salientar a possibilidade deste foco

regulatório, enquanto um estado emergente motivacional da equipa, alterar e ter impacto nos processos da mesma, como consequência de alterações ambientais ou pessoais.

Assim, é importante referir que a identidade coletiva, que surge das crenças, valores partilhados e objetivos comuns, pode ser influenciada pelos próprios antecedentes do foco regulatório e consequentemente, impactar a própria eficácia do trabalho em equipa.

Por exemplo, a coesão da equipa reflete o compromisso entre os seus membros na persecução de objetivos coletivos e na realização de tarefas interdependentes, com impacto no desempenho da equipa e nos seus resultados (Beal, Cohen, Burke & McLendon 2003). Nesta lógica, o compromisso coletivo pode provavelmente, ter impacto na viabilidade da equipa (um dos indicadores utilizados na medição da eficácia, associado à sobrevivência da equipa, para desempenhos futuros), pois a orientação para a equipa pode estar relacionada com uma forte componente motivacional (Bell & Marentette, 2011).

Será a coesão da equipa uma variável que antecede o foco regulatório coletivo e a adaptação da equipa? Ou, por outro lado, será a coesão influenciada de forma diferente pelos dois tipos de foco regulatório?

Nos resultados encontrados, a única relação não significativa foi a do foco regulatório de promoção com a viabilidade da equipa (Hipótese 3b). Por um lado, tais resultados podem estar relacionados com a amostra recolhida ou, por outro, outras variáveis poderão influenciar a perspetiva de uma equipa com foco promocional e do seu líder, sobre a sua capacidade para trabalhar bem em projetos futuros. Após controlar a variável processo de adaptação, a relação entre o foco de promoção e a viabilidade, tornou-se negativa.

Neste sentido, e assumindo que os indicadores de eficácia (i.e., a satisfação, a viabilidade e o desempenho) medem critérios diferentes da mesma, surge a dúvida se serão todos eles, individualmente, influenciados da mesma forma pelos dois focos regulatórios.

Considerando que os dois focos regulatórios possam ter perspetivas distintas de futuro, a viabilidade de uma equipa com foco promocional pode, da mesma forma, ser influenciada de forma distinta, quando comparada com uma equipa com foco de prevenção. Concretamente, perante momentos disruptivos, fortemente caracterizados pela necessidade de coesão e posterior adaptação, a estratégia adotada pela equipa e pelos seus indivíduos pode ser diferente, consoante os dois tipos de foco regulatório.

Importa realçar que, perante uma disrupção na equipa, a coesão surge quando a equipa se adapta e responde eficazmente ao sucedido (Maynard *et al.*, 2015). Posto isto, é preciso realçar que tanto a coesão, como a capacidade adaptativa da equipa, parecem constituir um papel fundamental na adequação de estratégias e tomadas de decisão coletivas. Tal fator, pode influenciar a resposta da equipa a eventuais disrupções, ao direcionar e intensificar os seus esforços para alcançar resultados positivos ou evitar os negativos.

A coesão é um construto multidimensional que alberga dimensões como (a) a coesão de tarefa – na medida em que, a equipa está unida e empenhada na execução de determinada tarefa –, (b) a coesão social – isto é, o grau de socialização entre os elementos da equipa – e (c) a atração individual para o coletivo (Kozlowski & Chao, 2012). Neste sentido, também as diferenças entre os dois tipos de focos regulatórios, podem refletir-se nas três dimensões da coesão. Por exemplo, um maior ou menor grau de atração individual para o coletivo, pode refletir respetivamente, a presença ou ausência de compatibilidade entre o foco regulatório individual e o coletivo. Tal fator, pode impactar o processo coletivo de adaptação eficaz.

Nesta linha de pensamento, é preciso considerar que embora o comportamento individual possa ter consequências muito positivas no coletivo, pode também afetar negativamente os seus resultados.

Por exemplo, Lee, Aaker e Gardner (2000) concluíram que o foco promocional está mais relacionado com autoconstruções independentes. Já o foco de prevenção está mais associado a autoconstruções interdependentes, nas quais os indivíduos se percebem como parte ligada a um todo social, com o qual mantêm uma conexão de interdependência. Também nesta ótica, Gu, Bohns e Leonardelli (2013), concluíram que indivíduos com foco de promoção avaliam os resultados do seu trabalho de forma independente, enquanto que os indivíduos com foco de prevenção, avaliam os seus resultados em relação aos resultados dos outros (i.e., interdependência). Neste sentido, a mentalidade mais individualista do foco promocional pode, em momentos de disrupção e/ou de incompatibilidade equipa *versus* individual, levá-los mais facilmente a negligenciar os objetivos coletivos, em detrimento dos seus próprios interesses, ignorando potenciais custos e resultados negativos dessa decisão (*e.g.* Zaal, Laart, Ståhl†, Ellemers§ & Derks, 2015). Uma estratégia que indivíduos com foco de prevenção, ao avaliar minuciosamente as eventuais consequências da mesma, poderão não adotar.



Desta forma, é fundamental compreender quais os fatores que aumentam e/ou diminuem a motivação dos indivíduos em contexto laboral, bem como a sua coesão e compromisso coletivo. Assim, será possível adequar as estratégias a adotar pelas empresas e seus líderes, consoante os diferentes perfis motivacionais das equipas.

Em suma, é importante realçar que os focos regulatórios, apesar de ambos se correlacionarem positivamente com a adaptação, podem contribuir de formas diferentes, para a compreensão do processo de adaptação coletivo e sua consequente eficácia.

### **Implicações Práticas**

Este estudo merece especial realce de algumas das suas implicações práticas, nomeadamente o papel importante do foco regulatório na compreensão dos processos das equipas, mais concretamente no processo de adaptação coletivo. Os resultados sugerem que esta variável motivacional pode ajudar a compreender o processo de adaptação e, ainda, os índices de eficácia coletiva.

Neste sentido, no âmbito organizacional, empresas que tenham especial interesse em contribuir para a capacidade adaptativa da equipa, devem considerar os aspetos motivacionais da mesma, no que concerne por exemplo, ao foco regulatório que caracteriza individualmente os membros da equipa, mas também o coletivo. Mais concretamente, tal variável poderá ter implicações diretas na gestão dos recursos humanos da empresa e na liderança e gestão de equipas. Consoante o estado emergente motivacional da equipa e os objetivos a alcançar, as estratégias a adotar podem privilegiar um foco regulatório específico, seja ele de promoção ou de prevenção. Pelo que, para contribuir para maiores índices de eficácia, as empresas devem incrementar a capacidade de adaptação das equipas, considerando as diferenças entre os dois focos regulatórios. Por exemplo, conforme o contexto organizacional, o próprio líder pode, durante uma reunião de equipa, adequar de forma estratégica o seu discurso focando-se mais numa linguagem de prevenção ou de promoção, com vista em resultados concretos.

### **Limitações**

O contexto no qual os dados foram recolhidos, isto é, a área da consultoria, é caracterizada por dinâmicas de constante alteração, onde impera a exigência contínua da

execução do próprio trabalho. Esta exigência leva muitas vezes, à ausência de tempo para tarefas extralaborais. Tal facto, teve impacto na recolha de dados, dificultada muitas vezes pela incompatibilidade de disponibilidade de todos os elementos da equipa ou da dispersão geográfica dos mesmos.

Neste sentido, é de salientar a amostra recolhida, um número reduzido de equipas em análise (82 equipas) e o tempo de obtenção de respostas, no que concerne à recolha de dados. Também sobre o questionário aplicado, uma vez que este estava inserido num projeto de investigação, continha todas as questões abordadas pelos diferentes investigadores, o que resultou num questionário mais extenso.

Por outro lado, por forma a evitar recolher todos os dados da mesma fonte, evitando falsas correlações, a eficácia do trabalho em equipa foi analisada segundo a perspetiva do líder, enquanto que a adaptação e o foco regulatório foram avaliados segundo as perspetivas dos vários elementos das equipas. Contudo, os dados foram todos recolhidos num único momento. Tal facto pode resultar num enviesamento de métodos comuns (Malhotra, Schaller & Patil, 2016), i.e., os inquiridos poderão estar mais suscetíveis a perceber as relações entre os itens ou a concordar com todas as afirmações. Desta forma, seria interessante considerar um estudo longitudinal, no futuro.

### **Investigações Futuras**

Este estudo demonstrou a importância da investigação contínua, no que concerne ao foco regulatório coletivo e o seu impacto na adaptação e eficácia da equipa. O processo de adaptação da equipa é uma variável fulcral, na compreensão da conjuntura atual, caracterizada pelas alterações organizacionais constantes. Considerando que as variáveis motivacionais e afetivas contribuem para a eficácia da equipa, e sendo as equipas uma resposta frequente das empresas às exigências atuais; outras variáveis, também numa ótica coletiva, devem ser analisadas. Da mesma forma que o foco regulatório coletivo contribui para compreender melhor o processo de adaptação da equipa, outras variáveis poderão contribuir. Tal sugestão passa por exemplo, pela integração da variável coesão de grupo, no modelo.

Sendo o foco regulatório uma variável recente na literatura, seria interessante perceber a relação entre este estado emergente e outras variáveis com impacto na eficácia da equipa.

De forma geral, o objetivo deste estudo foi contribuir para compreender melhor a relação entre as variáveis foco regulatório, processo de adaptação e eficácia. Contudo, é importante que futuras investigações ajudem e contribuam, por forma a acrescentar mais conhecimento sobre estes fenómenos.

### Referências Bibliográficas

- Baas, M., Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2011). When prevention promotes creativity: The role of mood, regulatory focus, and regulatory closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, *100* (5), 794-809. doi:10.1037/a0022981
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & Mclendon, C. L. (2003). Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, *88* (6), 989-1004. doi:10.1037/0021-9010.88.6.989
- Bell, S. T., & Marentette, B. J. (2011). Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review*, *1* (4), 275-292. doi:10.1177/2041386611405876
- Bliese, P. D. (2001). Within-group agreement, non-independence, and reliability. In K. J. Klein, & W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brockner, J., Higgins, E., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, *19* (2), 203-220. doi:10.1016/s0883-9026(03)00007-7
- 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
- Cohan, A., Doveth, E., & Eick, U. (2001). Statistical properties of the rwg (J) index of agreement. *Psychological Methods*, *6* (3), 297-310.
- DeRue, D. S., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. D., Ilgen, D. R., & Jundt, D. K. (2008). How different team downsizing approaches influence team-level adaptation and performance. *Academy of Management Journal*, *51* (1), 182-196.
- Fitzsimmons, J. R., & Douglas, E. J. (2011). Interaction between feasibility and desirability in the formation of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, *26* (4), 431-440. doi:10.1016/j.jbusvent.2010.01.001
- Friedman, R. S., & Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *81* (6), 1001-1013. doi:10.1037//0022-3514.81.6.1001

- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (3), 511-536.
- Gu, J., Bohns, V. K., & Leonardelli, G. J. (2013). Regulatory focus and interdependent economic decision-making. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49 (4), 692-698. doi:10.1016/j.jesp.2012.11.008
- 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
- Han, T. Y., & Williams, K. J. (2008). Multilevel Investigation of Adaptive Performance. *Group & Organization Management*, 33 (6), 657-684. doi:10.1177/1059601108326799
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and Prevention: Regulatory Focus as A Motivational Principle. *Advances in Experimental Social Psychology Advances in Experimental Social Psychology Volume 30*, 1-46. doi:10.1016/s0065-2601(08)60381-0
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review Psychology*, 56, 414-436.
- 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., & Wallace, C. (2011). Increasing individual and team performance in an organizational setting through the situational adaptation of regulatory focus. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63 (3), 190-201. doi:10.1037/a0025622
- 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

- 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
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Association for Psychology Science*, 7 (3), 77-124.
- Kozlowski, S. W., & Chao, G. T. (2012). The Dynamics of Emergence: Cognition and Cohesion in Work Teams. *Managerial and Decision Economics*, 33 (5-6), 335-354. doi:10.1002/mde.2552
- Lanaj, K., Chang, C., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138 (5), 998-1034. doi:10.1037/a0027723
- Lee, A. Y., Aaker, J. L., & Gardner, W. L. (2000). The pleasures and pains of distinct self-construals: The role of interdependence in regulatory focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 (6), 1122-1134. doi:10.1037//0022-3514.78.6.1122
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 27-39. doi:10.1037/0021-9010.88.1.27
- LePine, J. A. (2005). Adaptation of Teams in Response to Unforeseen Change: Effects of Goal Difficulty and Team Composition in Terms of Cognitive Ability and Goal Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1153-1167. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1153
- 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
- Malhotra, N. K., Schaller, T. K., & Patil, A. (2016). Common Method Variance in Advertising Research: When to Be Concerned and How to Control for It. *Journal of Advertising*, 46 (1), 193-212. doi:10.1080/00913367.2016.1252287
- Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A. M., & Lewis, K. (2013). And now what do we do? The role of transactive memory systems and task coordination in action teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17 (3), 194-206. doi:10.1037/a0033304

- Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A. M., Ramos-Villagrasa, P. J., & Curral, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management*, 21, 339-360. doi.org/10.1108/TPM-03-2015-0014
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356. doi:10.2307/259182
- 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 (3), 410-476.
- 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 (5), 652-677.
- 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. In E. Salas, W. B Vessey, & A. X. Estrada (Eds.), *Team Cohesion: Advances in psychological theory, methods and practice. Research on managing group and teams* (Vol. 17). Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- Resick, C. J., Murase, T., Bedwell, W. L., Sanz, E., Jiménez, M., & Dechurch, L. A. (2010). Mental model metrics and team adaptability: A multi-facet multi-method examination. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14 (4), 332-349. doi:10.1037/a0018822
- Rietzschel, E. (2011). Collective regulatory focus predicts specific aspects of team innovation, 14, 337–345. doi: 10.1177/1368430210392396
- Rosen, M., Bedwell, W., Wildman, J., Fritzsche, B., Salas, E., & Burke, C. (2011). Managing adaptive 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
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96. doi:10.1080/10400419.2012.650092
- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007). Fostering Team Effectiveness in Organizations. *Nebraska Symposium on Motivation, Volume 52*, 185-244. doi:10.2307/j.ctt1djmh0r.9

- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations* (pp. 39-79). New York: Routledge.
- Shin, Y., Kim, M., Choi, J.N., & Lee, S-H. (2015). Do team culture matter? Roles of team culture and collective regulatory focus in team task and creative performance. *Group & Organization Management*, 1-34. doi: 10.1177/1059601115584998
- Stam, D., Knippenberg, D. V., Wisse, B., & Pieterse, A. N. (2016). Motivation in Words: Promotion- and Prevention-Oriented Leader Communication in Times of Crisis. *Journal of Management*, 44 (7), 2859-2887. doi:10.1177/0149206316654543
- Standifer, R. L., Raes, A. M., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: Cognitions, conflict and team satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (6), 692-708. doi:10.1108/jmp-09-2012-0278
- Thompson, L. (2000). *Making the team – a guide for managers*. Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Zaal, M. P., Laar, C. V., Ståhl, T., Ellemers, N., & Derks, B. (2015). “Self-promotion”: How regulatory focus affects the pursuit of self-interest at the expense of the group. *European Journal of Social Psychology*, 45 (5), 587-598. doi:10.1002/ejsp.2109
- Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly* 12, 451-483.



## Anexos

### Anexo A – Questionário *ConsulTeam Líderes*

#### QUESTIONÁRIO AO LÍDER

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 o 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-iul.pt](mailto:ana.passos@iscte-iul.pt)).

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense na EQUIPA e no projeto específico que está a liderar

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 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.	A equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros estão satisfeitos por trabalhar na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7

2. Pense agora **no seu comportamento enquanto líder da equipa**. Por favor, utilize a mesma escala.

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

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

6.	Fornecer 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

3. Pense agora na forma como **interage com a equipa e como comunica** com ela. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, utilizando para tal 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.	Tende a ser mais brando quando percebe que um elemento da equipa está a passar por uma situação complicada.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Nem sempre é totalmente sincero(a) para evitar situações complicadas ou desagradáveis na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Considera importante que gostem de si, mesmo que para isso não seja totalmente realista ou objetivo(a) no feedback.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Considera que o feedback negativo que dá à equipa, mesmo que seja adequado, tende a desmotivá-la.	1	2	3	4	5	6	7

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

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

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

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

## Anexo B - Questionário *ConsulTeam Colaboradores*

### QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

7. 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 o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores.
8. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
9. 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.
10. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
11. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
12. 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-iul.pt](mailto:ana.passos@iscte-iul.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 as 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 responsabilidades.	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
----	---	---	---	---	---	---	---	---

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

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
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. As questões que se seguem dizem respeito à forma como a sua **equipa gere o tempo**. Utilize, por favor, a mesma escala.

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

4. Considerando **a sua equipa como um todo**, indique em que medida esta é heterogénea (de 0 a 100%).

Nada heterogénea	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Muito heterogénea
------------------	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	-------------------

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

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 despende 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. 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 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.	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
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

7. Pense agora na forma **como a sua equipa funciona**. 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

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

8. Por favor, pense agora nos **resultados do trabalho da sua equipa**. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

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

9. As questões que se seguem dizem respeito ao **funcionamento da sua equipa**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma delas. Por favor, continue a utilizar a mesma escala.

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 através de diferentes perspetivas.	1	2	3	4	5	6	7

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

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

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 equipa.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Existe coordenação entre as ações levadas a cabo pelos membros.	1	2	3	4	5	6	7

11. 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 diferentes 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%

12. Pense agora no **comportamento de 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

O líder da nossa equipa...

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



## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

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

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

13. Pense agora na forma como o **seu líder atua**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, utilizando para tal 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

O líder da nossa equipa...

1.	Tende a ser mais brando quando percebe que um elemento da equipa está a passar por uma situação complicada.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Nem sempre é totalmente sincero connosco para evitar situações complicadas ou desagradáveis na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Considera importante que gostem dele(a), mesmo que para isso não seja totalmente realista ou objetivo(a) no feedback.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Considera que feedback negativo que dá à equipa, mesmo que seja adequado, tende a desmotivá-la.	1	2	3	4	5	6	7

14. 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
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 de parecer que fazem do que fazer.	1	2	3	4	5	6	7

15. Pense nas **equipas de um modo geral**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

1.	Considero que a diversidade dos membros das equipas é um aspeto chave para aumentar o desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Pertencer a uma equipa heterogénea pode ser a receita para o sucesso.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Considero que as equipas funcionam melhor se os elementos que as compõem forem semelhantes entre si.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Considero que as equipas têm melhor desempenho nas tarefas se os elementos que as compõem forem semelhantes entre si.	1	2	3	4	5	6	7

16. Pense agora **na sua própria forma de agir**. Por favor, indique em que medida é que concorda ou discorda com cada uma das afirmações. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

1.	Consigno comunicar uma ideia de várias maneiras distintas	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

2.	Conseguo encontrar soluções viáveis para problemas que aparentemente não têm solução	1	2	3	4	5	6	7
3.	Eu tenho a autoconfiança necessária para tentar diferentes formas de agir.	1	2	3	4	5	6	7

17. Na maior parte das situações, o **líder da minha equipa** quando dá feedback é:...

1.	Injusto	1	2	3	4	5	6	7	Justo
2.	Falso	1	2	3	4	5	6	7	Verdadeiro
3.	Negativo	1	2	3	4	5	6	7	Positivo

Para terminar, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados sociodemográficos, 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!

**Anexo C – 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 5 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-iul.pt](mailto:ana.passos@iscte-iul.pt)).

Com os melhores cumprimentos,

---

Ana Margarida Passos

Professora no Departamento de Recursos Humanos

e Comportamento Organizacional

Lisboa, 16 de fevereiro de 2018

**Anexo D – Análises Descritivas**

*Estatísticas Descritivas*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Numero</b>	304	1,0	9,0	2,668	1,5622
<b>Sexo</b>	304	,0	1,0	,704	,4573
<b>Idade</b>	299	20,0	60,0	28,756	6,8950
<b>Antiguidade</b>	303	1,0	5,0	2,033	1,2418
<b>Px_Equipa</b>	301	2,0	40,0	5,987	4,3212

*Distribuição Individual por Sexo*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
<b>Masculino</b>	90	29,6	29,6	29,6
<b>Feminino</b>	214	70,4	70,4	100,0
<b>Total</b>	304	100,0	100,0	

*Distribuição Individual por Antiguidade*

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
<b>Válido</b>	Menos de 1 anos	129	42,4	42,6	42,6
	1 a 3 anos	105	34,5	34,7	77,2
	3 a 5 anos	28	9,2	9,2	86,5
	5 a 7 anos	12	3,9	4,0	90,4
	Mais de 7 anos	29	9,5	9,6	100,0
	<b>Total</b>		303	99,7	100,0
<b>Omisso</b>	Sistema	1	,3		
<b>Total</b>		304	100,0		

**Anexo E – Análise de Correlações**

*Medida de Consistência Interna para o Processo de Adaptação*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,912	8

*Medida de Consistência Interna para o Foco Regulatório de Prevenção*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,740	3

*Medida de Consistência Interna para o Foco Regulatório de Promoção*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de itens</b>
,680	3

*Medida de Fiabilidade para a Viabilidade*

		<b>P8_9</b>	<b>P8_10</b>
<b>P8_9</b>	Correlação de Pearson	1	,912**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	303	300
<b>P8_10</b>	Correlação de Pearson	,912**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	300	301

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

***Medida de Fiabilidade para a Performance***

		P8_6	P8_8
<b>P8_6</b>	Correlação de Pearson	1	,770**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	304	304
<b>P8_8</b>	Correlação de Pearson	,770**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	304	304

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

***Estatísticas Descritivas do Grupo***

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>rwg_tadapt</b>	82	,29	1,00	,8825	,13379
<b>rwg_FG_Promocao</b>	82	,23	1,00	,8407	,16675
<b>rwg_FG_Prevencao</b>	82	,31	1,00	,8571	,15859
<b>N válido (listwise)</b>	82				

*Correlações – Processo de Adaptação, Foco Regulatório de Promoção, Foco Regulatório de Prevenção, Viabilidade, Satisfação e Performance (r de Pearson)*

		TAdaptation_mean	FG_Prevencao_mean	FG_Promocao_mean	satisf_mean	viabilidade_mean	performance_mean	L_satisf	L_viabilidade	L_performance
<b>TAdaptation_mean</b>	Correlação de Pearson	1	,646**	,469**	,711**	,706**	,742**	,395**	,398**	,480**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	80	80	79
<b>FG_Prevencao_mean</b>	Correlação de Pearson	,646**	1	,720**	,524**	,487**	,629**	,331**	,281*	,312**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,003	,012	,005
	N	82	82	82	82	82	82	80	80	79
<b>FG_Promocao_mean</b>	Correlação de Pearson	,469**	,720**	1	,454**	,359**	,520**	,316**	,135	,251*
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,001	,000	,004	,233	,026
	N	82	82	82	82	82	82	80	80	79
<b>satisf_mean</b>	Correlação de Pearson	,711**	,524**	,454**	1	,804**	,764**	,287**	,339**	,418**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,010	,002	,000
	N	82	82	82	82	82	82	80	80	79
<b>viabilidade_mean</b>	Correlação de Pearson	,706**	,487**	,359**	,804**	1	,751**	,344**	,391**	,479**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000		,000	,002	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82	80	80	79
<b>performance_mean</b>	Correlação de Pearson	,742**	,629**	,520**	,764**	,751**	1	,348**	,311**	,463**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,002	,005	,000
	N	82	82	82	82	82	82	80	80	79
<b>L_satisf</b>	Correlação de Pearson	,395**	,331**	,316**	,287**	,344**	,348**	1	,351**	,435**
	Sig. (bilateral)	,000	,003	,004	,010	,002	,002		,001	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	79
<b>L_viabilidade</b>	Correlação de Pearson	,398**	,281*	,135	,339**	,391**	,311**	,351**	1	,629**
	Sig. (bilateral)	,000	,012	,233	,002	,000	,005	,001		,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	79
<b>L_performance</b>	Correlação de Pearson	,480**	,312**	,251*	,418**	,479**	,463**	,435**	,629**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,005	,026	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).



**Anexo F – Teste de Hipóteses**

*Hipótese 5: A relação entre o foco regulatório de promoção da equipa e a sua eficácia é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 5a: A relação entre o foco regulatório de promoção da equipa e a sua satisfação é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 5b: A relação entre o foco regulatório de promoção da equipa e a sua viabilidade é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 5c: A relação entre o foco regulatório de promoção da equipa e a sua performance é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 6: A relação entre o foco regulatório de prevenção da equipa e a sua eficácia é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 6a: A relação entre o foco regulatório de prevenção da equipa e a sua satisfação é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 6b: A relação entre o foco regulatório de prevenção da equipa e a sua viabilidade é mediada pelo processo de adaptação*

*Hipótese 6c: A relação entre o foco regulatório de prevenção da equipa e a sua performance é mediada pelo processo de adaptação*

*Análise do efeito de mediação do processo de adaptação da equipa na relação entre o foco regulatório de promoção e a satisfação da equipa*

**Matrix**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model = 4  
Y = L\_satisf  
X = FG\_Promo  
M = TAdaptat

Sample size  
81

\*\*\*\*\*

Outcome: TAdaptat

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	
P	,4661	,2173	,2886	21,9293	1,0000	79,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	2,8555	,5703	5,0074	,0000
FG_Promo	,4584	,0979	4,6829	,0000

\*\*\*\*\*

Outcome: L\_satisf

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	
P	,4233	,1792	,6426	8,5128	2,0000	78,0000	,0505

Model

	coeff	se	t	p
constant	1,8187	,9767	1,8621	,0663
TAdaptat	,4575	,1679	2,7253	,0079
FG_Promo	,2428	,1651	1,4706	,1454

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

```

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: L_satisf

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2
P      ,3178      ,1010      ,6949      8,8762      1,0000      79,0000      ,00
38

Model
      coeff      se      t      p
constant      3,1251      ,8849      3,5318      ,0007
FG_Promo      ,4525      ,1519      2,9793      ,0038

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p
      ,4525      ,1519      2,9793      ,0038

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p
      ,2428      ,1651      1,4706      ,1454

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,2097      ,1347      ,0444      ,5836

Partially standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,2400      ,1440      ,0538      ,6200

Completely standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,1473      ,0762      ,0374      ,3437

Ratio of indirect to total effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,4635      1,6748      ,1296      1,3272

Ratio of indirect to direct effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,8638      84,8727      -1,1026      21,5517

R-squared mediation effect size (R-sq_med)
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,0782      ,0476      ,0152      ,2105

Normal theory tests for indirect effect
      Effect      se      Z      p
      ,2097      ,0905      2,3163      ,0205

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
      5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
      95,00

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:
      1

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

```

*Análise do efeito de mediação do processo de adaptação da equipa na relação entre o foco regulatório de prevenção e a satisfação da equipa*

**Matrix**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com  
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model = 4  
 Y = L\_satisf  
 X = FG\_Preve  
 M = TAdaptat

Sample size  
 81

\*\*\*\*\*

Outcome: TAdaptat

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	
p	,6437	,4144	,2159	55,9036	1,0000	79,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	2,0640	,4639	4,4487	,0000
FG_Preve	,5885	,0787	7,4769	,0000

\*\*\*\*\*

Outcome: L\_satisf

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	
p	,4084	,1668	,6522	7,8092	2,0000	78,0000	,0008

Model

	coeff	se	t	p
constant	2,2420	,9017	2,4864	,0150
TAdaptat	,4483	,1955	2,2924	,0246
FG_Preve	,1766	,1788	,9878	,3263

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

```

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: L_satisf

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2
P      ,3327      ,1107      ,6874      9,8337      1,0000      79,0000      ,00
24

Model
      coeff      se      t      p
constant      3,1672      ,8278      3,8261      ,0003
FG_Preve      ,4404      ,1404      3,1359      ,0024

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p
      ,4404      ,1404      3,1359      ,0024

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p
      ,1766      ,1788      ,9878      ,3263

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,2638      ,1292      ,0609      ,5779

Partially standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,3019      ,1428      ,0683      ,6377

Completely standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,1993      ,0936      ,0479      ,4228

Ratio of indirect to total effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,5990      4,3126      ,1155      1,9893

Ratio of indirect to direct effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      1,4939      211,6653      -1,7911      117,5879

R-squared mediation effect size (R-sq_med)
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,1003      ,0600      ,0147      ,2628

Normal theory tests for indirect effect
      Effect      se      Z      p
      ,2638      ,1213      2,1740      ,0297

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
      5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
      95,00

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:
      1

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

```

*Análise do efeito de mediação do processo de adaptação da equipa na relação entre o foco regulatório de promoção e a viabilidade da equipa*

**Matrix**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com  
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model = 4  
 Y = L\_viabil  
 X = FG\_Promo  
 M = TAdaptat

Sample size  
 81

\*\*\*\*\*

Outcome: TAdaptat

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	
P	,4661	,2173	,2886	21,9293	1,0000	79,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	2,8555	,5703	5,0074	,0000
FG_Promo	,4584	,0979	4,6829	,0000

\*\*\*\*\*

Outcome: L\_viabil

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	
P	,4010	,1608	,5791	7,4709	2,0000	78,0000	,0011

Model

	coeff	se	t	p
constant	3,4440	,9272	3,7146	,0004
TAdaptat	,5793	,1594	3,6351	,0005
FG_Promo	-,0833	,1567	-,5313	,5967

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

Outcome: L\_viabil

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

```

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2
P      ,1364      ,0186      ,6686      1,4968      1,0000      79,0000      ,22
48

Model
      coeff      se      t      p
constant      5,0982      ,8680      5,8737      ,0000
FG_Promo      ,1823      ,1490      1,2234      ,2248

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p
      ,1823      ,1490      1,2234      ,2248

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p
      -,0833      ,1567      -,5313      ,5967

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,2655      ,1551      ,0665      ,6710

Partially standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,3238      ,1812      ,0862      ,7786

Completely standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,1987      ,0935      ,0616      ,4380

Ratio of indirect to total effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      1,4568      39,4262      -2,0587      19,0976

Ratio of indirect to direct effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      -3,1889      1397,7380      -1671,2893      -,6880

R-squared mediation effect size (R-sq_med)
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,0156      ,0334      -,0392      ,1043

Normal theory tests for indirect effect
      Effect      se      Z      p
      ,2655      ,0938      2,8315      ,0046

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
      5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
      95,00

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:
      1

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

```

*Análise do efeito de mediação do processo de adaptação da equipa na relação entre o foco regulatório de prevenção e a viabilidade da equipa*

**Matrix**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model = 4  
Y = L\_viabil  
X = FG\_Preve  
M = TAdaptat

Sample size  
81

\*\*\*\*\*

Outcome: TAdaptat

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	
p	,6437	,4144	,2159	55,9036	1,0000	79,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	2,0640	,4639	4,4487	,0000
FG_Preve	,5885	,0787	7,4769	,0000

\*\*\*\*\*

Outcome: L\_viabil

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	
p	,3986	,1589	,5804	7,3656	2,0000	78,0000	,0012

Model

	coeff	se	t	p
constant	3,0711	,8506	3,6105	,0005
TAdaptat	,5014	,1845	2,7182	,0081
FG_Preve	,0546	,1686	,3238	,7469

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

Outcome: L\_viabil

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
n						



## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

,2814      ,0792      ,6273      6,7933      1,0000      79,0000      ,01  
09

Model

	coeff	se	t	p
constant	4,1060	,7908	5,1921	,0000
FG_Preve	,3497	,1342	2,6064	,0109

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p
,3497	,1342	2,6064	,0109

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p
,0546	,1686	,3238	,7469

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TAadaptat	,2951	,1431	,0553	,6171

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TAadaptat	,3597	,1693	,0619	,7239

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TAadaptat	,2374	,1118	,0445	,4886

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TAadaptat	,8438	4,4984	,1151	3,7513

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TAadaptat	5,4032	96,5088	1,6265	2570,2228

R-squared mediation effect size (R-sq\_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TAadaptat	,0781	,0604	-,0126	,2290

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,2951	,1164	2,5346	,0113

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS \*\*\*\*\*

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:  
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,00

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:  
1

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

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

restore.

*Análise do efeito de mediação do processo de adaptação da equipa na relação entre o foco regulatório de promoção e a performance da equipa*

**Matrix**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model = 4  
Y = L\_perfor  
X = FG\_Promo  
M = TAdaptat

Sample size  
80

\*\*\*\*\*

Outcome: TAdaptat

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
Model	,4706	,2215	,2904	22,1900	1,0000	78,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	2,8265	,5735	4,9282	,0000
FG_Promo	,4642	,0985	4,7106	,0000

\*\*\*\*\*

Outcome: L\_perfor

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
Model	,4837	,2340	,4537	11,7607	2,0000	77,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	2,2775	,8209	2,7743	,0069
TAdaptat	,5834	,1415	4,1224	,0001
FG_Promo	,0439	,1396	,3142	,7542

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

```

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: L_perfor

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2
P      ,2548      ,0649      ,5468      5,4168      1,0000      78,0000      ,02
25

Model
      coeff      se      t      p
constant      3,9265      ,7869      4,9896      ,0000
FG_Promo      ,3147      ,1352      2,3274      ,0225

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p
      ,3147      ,1352      2,3274      ,0225

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p
      ,0439      ,1396      ,3142      ,7542

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,2708      ,1574      ,0901      ,7046

Partially standardized indirect effect of X on Y
TAdaptat      ,3089      ,1017      ,1372      ,5410

Ratio of indirect to total effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,9760      3,0923      ,3658      2,9785

Ratio of indirect to direct effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      40,6929      3484,5271      52,0611      244324,660

R-squared mediation effect size (R-sq_med)
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat      ,1002      ,0628      -,0133      ,2320

Normal theory tests for indirect effect
      Effect      se      Z      p
      ,3539      ,1086      3,2589      ,0011

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
      5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
      95,00

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:
      2

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

```

*Análise do efeito de mediação do processo de adaptação da equipa na relação entre o foco regulatório de prevenção e a performance da equipa*

**Matrix**

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model = 4  
Y = L\_perfor  
X = FG\_Preve  
M = TAdaptat

Sample size  
80

\*\*\*\*\*

Outcome: TAdaptat

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	
P	,6466	,4181	,2171	56,0383	1,0000	78,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	2,0499	,4656	4,4030	,0000
FG_Preve	,5916	,0790	7,4859	,0000

\*\*\*\*\*

Outcome: L\_perfor

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	
P	,4827	,2330	,4543	11,6985	2,0000	77,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p
constant	2,3990	,7526	3,1877	,0021
TAdaptat	,5982	,1638	3,6521	,0005
FG_Preve	,0087	,1499	,0580	,9539

## O Foco Regulatório Coletivo na Adaptação Eficaz das Equipas

```

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: L_perfor

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2
p
,3165    ,1002    ,5262    8,6854    1,0000    78,0000    ,00
42

Model
      coeff      se      t      p
constant    3,6252    ,7248    5,0016    ,0000
FG_Preve    ,3626    ,1230    2,9471    ,0042

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p
,3626    ,1230    2,9471    ,0042

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p
,0087    ,1499    ,0580    ,9539

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat    ,3539    ,1308    ,1442    ,6664

Partially standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat    ,4657    ,1565    ,1990    ,8058

Completely standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat    ,3089    ,1017    ,1372    ,5410

Ratio of indirect to total effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat    ,9760    3,0923    ,3658    2,9785

Ratio of indirect to direct effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat    40,6929    3484,5271    52,0611    244324,660

R-squared mediation effect size (R-sq_med)
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
TAdaptat    ,1002    ,0628    -,0133    ,2320

Normal theory tests for indirect effect
      Effect      se      Z      p
,3539    ,1086    3,2589    ,0011

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:
2

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

```