

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

Actividades de *Team Building* como
uma área do turismo de eventos:
estudo de caso no concelho de
Cabeceiras de Basto

Dissertação do 2.º Ciclo de Turismo

Armando José Melo Leite Canedo



Chaves, 2010

Actividades de *Team Building* como uma área do turismo de eventos: estudo de caso no concelho de Cabeceiras de Basto

*Tese de Mestrado elaborada com vista à
obtenção do grau de mestre em Turismo
na Universidade de Trás-os-Montes e Alto
Douro - Pólo de Chaves, pelo candidato
Armando José Melo Leite Canedo sob a
coordenação do Prof. Dr. Artur Carlos
Crespo Martins Cabugueira, da Universidade
de Trás-os-Montes e Alto Douro.*

Agradecimentos

Ao *Professor Doutor Artur Cabugueira*, orientador desta dissertação, pelo apoio prestado, pela paciência pela disponibilidade, pelo empenho que sempre manifestou e pelo constante incentivo na elaboração e redacção deste trabalho.

À minha família, pelo apoio incondicional, pelo incentivo e pelo carinho que recebi em todos os momentos, especialmente nos momentos mais difíceis. O agradecimento em especial à minha irmã pelo constante apoio e incentivo na redacção deste trabalho.

Aos meus colegas de estágio, pelos bons momentos que passámos juntos.

À minha orientadora de estágio, a Dr.^a Rita Carvalho, e ao seu marido, Dr. Bruno Carvalho, pelo auxílio prestado.

Aos meus amigos, por assim continuarem, apesar da ausência constante das suas vidas.

A todos que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Muito Obrigado

Resumo

Este trabalho teve como tema central averiguar a importância das actividades de *Team Building*, no concelho de Cabeceiras de Basto.

As actividades de *Team Building* são um de tipo de turismo de eventos que ainda não se encontra enraizado no seio das empresas portuguesas. São mais adoptadas pelas grandes empresas e multinacionais. No entanto, é algo que está em crescente de importância. Elas são essenciais para qualquer empresa, na medida em que promovem a melhoria do ambiente de trabalho numa empresa e, por conseguinte, levam a uma maior produtividade por parte dos seus funcionários.

São imensas as opções das empresas no que às actividades a serem adoptadas diz respeito. As empresas, de acordo com as necessidades e pretensões, têm a possibilidade de adoptar as actividades que mais se adequam à sua situação.

Neste trabalho de investigação, propomo-nos a aprofundar o conhecimento acerca das actividades de *Team Building*, em que consistem, as suas características e benefícios.

Pretendemos também analisar a realidade, em termos da adopção das actividades de *Team Building*, das empresas do concelho de Cabeceiras de Basto.

Em termos metodológicos, na realização deste trabalho, recorreu-se ao método do estudo de caso qualitativo e a técnicas inquérito por questionário e pesquisa bibliográfica.

Conteúdo

Introdução	1
1 Enquadramento Teórico	3
1.1 Turismo	3
1.1.1 Definição de turismo	3
1.1.2 Turismo de eventos	5
1.2 Eventos	7
1.2.1 Definição de eventos	7
1.2.2 Importância dos eventos	9
1.2.3 Tipos de eventos	11
1.3 Dinâmica de grupos	15
1.3.1 Grupo	20
1.3.2 Liderança	22
1.3.3 Comunicação	25
1.3.4 Motivação	27
1.3.5 Participação	31
1.4 <i>Team Building</i>	33
1.4.1 Equipa	33
1.4.2 História do <i>Team Building</i>	36
1.4.3 Conceito de <i>Team Building</i>	38
1.4.4 Características das actividades de <i>Team Building</i>	41
1.4.5 Benefícios das actividades de <i>Team Building</i>	43

2	Enquadramento Metodológico	45
2.1	Questões da investigação	45
2.2	Objectivos da investigação	45
2.2.1	Objectivos gerais	45
2.2.2	Objectivos específicos	46
2.3	Metodologia	46
2.3.1	Estudo de caso	47
2.3.2	Análise qualitativa	48
2.4	Técnicas de investigação	48
2.4.1	Pesquisa bibliográfica	48
2.4.2	Inquérito por questionário	49
2.4.3	Recolha e composição da amostra	50
2.4.4	Instrumentos utilizados no tratamento dos dados	51
2.4.5	Principais variáveis em estudo	51
3	Enquadramento Contextual	53
3.1	Caracterização da unidade de análise	53
3.1.1	Contextualização geográfica	53
3.1.2	Caracterização física	54
3.1.3	Caracterização demográfica - estrutura etária e nível de instrução	55
3.1.4	Caracterização sócio-económica	58
3.2	Análise das variáveis em estudo	59
3.2.1	Sector de actividade da empresa	59
3.2.2	Número de funcionários da empresa	60
3.2.3	Nível médio de formação académica dos funcionários da empresa	61
4	Análise e Interpretação dos Resultados	63
4.1	Análise das variáveis em estudo	63
4.1.1	Critérios que a empresa tem em conta no recrutamento do pessoal	63
4.1.2	Tempo decorrido desde a inclusão das actividades de <i>Team Building</i> na empresa	64

4.1.3	Actividades de <i>Team Building</i> executadas pela empresa	65
4.1.4	Efeitos das actividades de <i>Team Building</i> executadas pela empresa	66
4.1.5	Ideia de introduzir o <i>Team Building</i> na empresa	67
	Considerações finais	69
	A Questionário	71
	B Quadros Estatísticos	75
	Bibliografia	79

Lista de Figuras

3.1	Localização do concelho de Cabeceiras de Basto às escalas nacional e regional.	54
3.2	IDS de Portugal Continental em 2004.	57
3.3	Sector de actividade da empresa.	60
3.4	Número de funcionários da empresa.	61
3.5	Nível médio de formação académica dos funcionários da empresa.	62
4.1	Critérios que a empresa tem em conta no recrutamento do pessoal (1- Menos importante; 5- Mais importante).	64
4.2	Tempo decorrido desde a inclusão das actividades de <i>Team Building</i> na empresa.	65
4.3	Actividades de <i>Team Building</i> executadas pela empresa.	66
4.4	Efeitos das actividades de <i>Team Building</i> na empresa.	67
4.5	Ideia de introduzir o <i>Team Building</i> na empresa.	68

Lista de Tabelas

1.1	Tipos de Eventos	13
1.2	Tipos de Eventos	14
1.3	Tipos de Eventos	15
1.4	Principais técnicas, as suas características e aplicações	18
1.5	Principais técnicas, as suas características e aplicações	19
3.1	Indicadores demográficos do Concelho de Cabeceiras de Basto em 2001.	55
3.2	Nível de instrução dos habitantes de Cabeceiras de Basto em 2001.	56
3.3	Variação da população activa entre 1991 e 2001.	58
B.1	Tabela estatística relativa ao sector de actividade da empresa.	75
B.2	Tabela estatística relativa ao número de funcionários da empresa.	75
B.3	Tabela estatística relativa ao nível médio de formação académica dos funcionários.	76
B.4	Tabela estatística relativa aos critérios que a empresa tem em conta no recrutamento do pessoal (1- Menos importante; 5- Mais importante).	76
B.5	Tabela estatística relativa à idade das actividades de <i>Team Building</i> na empresa.	77
B.6	Tabela estatística relativa às actividades de <i>Team Building</i> executadas pela empresa.	77
B.7	Tabela estatística relativa aos efeitos das actividades de <i>Team Building</i> executadas pela empresa.	78
B.8	Tabela estatística relativa à ideia de introduzir o <i>Team Building</i> na empresa.	78

Introdução

No âmbito da conclusão do 2.º ciclo de Turismo, foi realizado o presente trabalho de investigação. A nossa escolha quanto ao tema do trabalho recaiu sobre as actividades de *Team Building*, mais propriamente sobre "Actividades de *Team Building* como uma área do turismo de eventos: estudo de caso no concelho de Cabeceiras de Basto".

A nossa escolha deste tema deveu-se ao desenvolvimento de actividades de *Team Building* ao longo do estágio curricular. Sendo um tema ainda pouco desenvolvido torna-se mais interessante a sua pesquisa.

Para o desenvolvimento deste estudo recorreu-se ao estudo de caso qualitativo e a técnicas como pesquisa bibliográfica e inquérito por questionário.

O capítulo primeiro diz respeito ao enquadramento teórico, no qual são desenvolvidos sucintamente temas desde o turismo às actividades de *Team Building* passando pelos eventos e pela dinâmica de grupos.

Do capítulo segundo faz parte o enquadramento metodológico no qual são apresentadas as questões que levaram à realização desta investigação, os objectivos tanto gerais como específicos, a metodologia e as técnicas utilizadas que levaram à concretização do presente trabalho.

De seguida, no capítulo terceiro, é feito o enquadramento contextual, ou seja, é referida e caracterizada a vários níveis - geográfico, físico, demográfico, sócio-económico - a unidade de análise.

Por fim, no capítulo quarto, tem lugar a análise dos resultados apurados através da realização dos inquéritos por questionário.

Com a realização deste trabalho de investigação pretende aclarar-se o nível de adopção e a importância que as actividades de *Team Building* podem apresentar no seio das empresas, neste caso em específico nas empresas do concelho de Cabeceiras de Basto.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1.1 Turismo

1.1.1 Definição de turismo

Ao longo dos tempos têm sido muitas as tentativas de responder à questão, o que é o turismo? Contudo, nenhuma ganhou até ao momento aceitação generalizada.

Mesmo que intuitiva ou empiricamente seja facilmente definível, avançar uma definição científica é muitas vezes um motivo de controvérsia.

Quando se pensa em turismo, aquilo que nos vem à mente, primeiramente, são todos os indivíduos que se deslocam para passear, ver amigos ou parentes, tirar férias e divertirem-se. Se analisarmos o turismo de uma forma mais aprofundada, poderíamos acrescentar à definição de turismo todos os indivíduos que se deslocam do seu local de residência para participarem em convenções, reuniões de negócios ou algum outro tipo de actividade profissional, bem como aqueles que estão em viagens de estudos com um guia especializado ou a fazerem algum tipo de pesquisa ou estudo científico.

Qualquer tentativa de definir o turismo e descrever completamente a sua abrangência deve ter em conta os diferentes grupos que compõem este fenómeno que são eles o turista (visitante que permanece, pelo menos, uma noite no local visitado), as empresas fornecedoras de bens e serviços e a comunidade anfitriã.

De forma simplista, turismo é a actividade económica decorrente dos movimentos turísticos. Segundo Hunziker e Krapf (cit. por Cunha, 2001:29), o turismo é:

«O conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma actividade lucrativa principal.»

Do ponto de vista dos sociólogos, o turista é, antes de tudo, o homem que se desloca para satisfazer a sua curiosidade, o desejo de conhecer, para se cultivar e evadir, para repousar ou se divertir num meio diferente do que lhe é habitual. São estes aspectos recreativos, educativos e culturais que levam a considerar o turismo não apenas como um fenómeno económico mas, antes de tudo, como um fenómeno social não evidenciado na definição de Hunziker e Krapf. Do ponto de vista económico, considera-se que o turismo abrange todas as deslocações de pessoas, quaisquer que sejam as suas motivações, que obriguem ao pagamento de prestações e serviços durante a sua deslocação e permanência temporária fora da sua residência habitual.

De acordo com A.J. Norwal (cit. por Barreto, 2000:11), a definição de turismo é idêntica à de Hunziker e Krapf, no entanto, acrescenta-lhe um novo elemento - o turista gasta no destino o dinheiro ganho no seu país de origem:

«Turista é a pessoa que entra num país estrangeiro sem a intenção de fixar residência nele, ou de nele trabalhar regularmente, e que gasta, naquele país de residência temporária, o dinheiro que ganhou em outro lugar (De la Torre 1992:17).»

Todavia, mais completa nos parece a definição de Matheson e Wall (1982) na qual incluem tanto as deslocações e as relações que os turistas estabelecem com comunidade

anfitriã, bem como todos os bens e serviços desenvolvidos para satisfazer as suas necessidades. Segundo Matheson e Wall (cit. por Cunha, 2001:30) o turismo é considerado como «(...) o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e residência, as actividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades».

Esta definição demonstra bem a complexidade da actividade turística e faz referência indirecta às relações que fazem parte da actividade turística, ou seja, abrange, conjuntamente, a procura e a oferta turísticas.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) levou o conceito de turismo para além da imagem estereotipada do "ir de férias" . Em 1991, a OMT apresentou uma nova definição entendendo que:

«O turismo compreende as actividades desenvolvidas por pessoas ao longo de viagens e estadas em locais situados fora do seu enquadramento habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios e outros».

O termo "enquadramento habitual" tem como objectivo excluir viagens dentro da área de residência, viagens frequentes e regulares entre o domicílio e o local de trabalho e outras viagens dentro da comunidade de carácter rotineiro.

Na nossa opinião, o turismo pode ser entendido como um movimento humano onde está presente a deslocação de pessoas para fora do seu local habitual de residência. Essas deslocações devem-se a variadas razões que podem ir desde o lazer a motivos religiosos ou profissionais, por mais de vinte e quatro horas, implicando, pelo menos uma pernoita e não por motivos do exercício duma actividade remunerada.

1.1.2 Turismo de eventos

O lazer é uma necessidade humana como o trabalho. O interesse pelo tempo de lazer pode trazer muitos benefícios para a qualidade de vida do indivíduo ao desenvolver o seu bem-estar físico e mental, por meio de actividades satisfatórias.

Com o passar dos tempos a busca por novas fontes de lazer foram-se intensificando e as necessidades dos indivíduos foram-se modificando. Neste sentido, o turismo também se foi adaptando à mudança, aumentando a sua gama de opções, oferecendo hoje diversos tipos de turismo, para satisfazer as diversas motivações que levam as pessoas a deslocarem-se para fora do seu enquadramento habitual à procura de novas formas de lazer. É, portanto, neste conjunto de opções que surge o turismo de eventos.

O turismo de eventos é praticado por quem deseja participar em acontecimentos promovidos com o objectivo de discutir assuntos de interesse comuns (profissionais, entidades associativas, culturais, desportivas) ou para explorar ou lançar novos produtos ou serviços no mercado.

Neste sentido, segundo Andrade (cit. por Matias, 2001:34) o turismo de eventos é:

«O conjunto de actividades exercidas por pessoas que viajam a fim de participar dos diversos tipos de eventos que visam ao estudo de alternativas, de dimensionamento ou de interesses, de determinada categoria profissional, associação, clube, crença religiosa, corrente científica ou outra organização com objectivos nos campos científicos, técnicos e religiosos para atingir metas profissionais e culturais, técnicos e operacionais, de aperfeiçoamento sectorial ou de actualização.»

Os eventos estão divididos em três categorias, ou seja, categoria regional, nacional e internacional. Além de serem um bom negócio para os locais receptores, este tipo de turismo é independente dos factores climáticos (chuva, frio, calor, etc.)

Segundo Brito e Fontes (2002:30) o turismo de eventos é um segmento do turismo que engloba a realização de variados tipos de eventos, reflectindo o esforço mercantil das diversas áreas como saúde, cultura, económica, jurídica, artística, desportiva e comercial. O evento proporciona aos seus participantes a troca de informações, a actualização, o debate de novas propostas ou o lançamento de um produto. Contribui para a génese e o fortalecimento das relações sociais, industriais, culturais e comerciais, ao mesmo tempo em que são gerados fluxos de pessoas.

Para Hoeler (cit. por Tenan, 2002:10-11):

«O turismo de eventos é a parte do turismo que leva em consideração o critério

relacionado ao objectivo da actividade turística. É praticado com interesse profissional e cultural por meio de congressos, convenções, simpósios, feiras, encontros culturais, reuniões internacionais, entre outros, e é uma das actividades económicas que mais crescem no mundo actual.»

Os eventos constituem um instrumento fundamental no processo de comunicação turística. A sua contribuição não se restringe ao aspecto mercante de aumentar o número de visitantes, originando receitas e negócios, além de movimentar a cadeia produtiva do turismo.

O turismo de eventos é um sector que possui grande probabilidade de se tornar uma actividade sustentável de determinadas localidades, podendo ser realizado em diferentes épocas do ano, os mais variados tipos de eventos. Quando bem planeado e inserido no planeamento turístico, influencia, positivamente, a imagem do destino.

1.2 Eventos

1.2.1 Definição de eventos

Com a finalidade de promover os seus conhecimentos, melhorar os seus relacionamentos no convívio familiar, no trabalho, na escola, no lazer, na rotina diária, o homem organiza e participa em reuniões, aos quais podemos chamar de eventos.

Devido a sua complexidade e amplitude, o termo "evento" apresenta os mais variados conceitos. Ao consultarmos o dicionário de língua portuguesa, a palavra evento aparece-nos descrita como: "*acontecimento, ocorrência, sucesso*". Esta descrição leva-nos a concluir que um evento é algo que provoca impacto, algo de importante.

Já Meirelles (2003:25) define evento da seguinte forma:

«Evento é um instrumento institucional e promocional, utilizado na comunicação dirigida, com a finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem de or-

ganizações, produtos, serviços, ideias e pessoas, por meio de um acontecimento previamente planeado, a ocorrer em um único espaço de tempo com a aproximação entre participantes, quer seja física, quer seja por meios de recursos da tecnologia.»

O evento, em todas as suas dimensões, visa cativar pessoas para uma ideia ou acção, minimizando esforços com determinados objectivos, pois está inserido num amplo planeamento organizacional, não sendo algo isolado. Ele permite uma interacção e troca de possibilidades, despertando o desejo de participação nas pessoas em geral.

Britto e Fontes (2002:14-15), considerando os eventos como ferramentas de *marketing*, apresentam diferentes propostas para definir os eventos. São elas:

- *«Conjunto de acções profissionais desenvolvidas com o objectivo de atingir resultados qualificados e quantificados junto ao público-alvo;*
- *Conjunto de actividades profissionais desenvolvidas com o objectivo de alcançar o público-alvo por meio do lançamento de produtos, da apresentação de pessoas, empresas ou entidades, visando a estabelecer o seu conceito ou recuperar a sua imagem;*
- *Realização de acto comemorativo, com ou sem finalidade mercadológica, visando a apresentar, conquistar ou recuperar seu público-alvo;*
- *Acção profissional que envolve pesquisa, planeamento, organização, coordenação, controle e implantação de um projecto, visando a atingir o seu público-alvo com medidas concretas e resultados projectados.»*

Segundo Giacaglia (2003:3) *«(...) o evento tem como característica principal propiciar uma ocasião extraordinária ao encontro de pessoas, com finalidade específica, a qual constitui o "tema" principal do evento e justifica a sua realização».*

Pode-se dizer que o evento é uma estratégia de comunicação que tem como objectivo atingir o público-alvo, a promoção de produtos, divulgação de marcas, maximização de vendas e expansão do mercado.

Complementando essa ideia, para Matias (2001:61), evento significa *«(...) acção do profissional mediante pesquisa, planeamento, organização, coordenação, controle e*

implantação de um projecto, visando atingir seu público alvo com medidas concretas e resultados projectados».

Partindo das definições apresentadas podemos dizer que todas têm algo em comum, ou seja, evento é um acontecimento que visa o encontro entre pessoas, com uma determinada finalidade, sendo essa finalidade a razão da sua realização. No entanto, é necessário ter sempre em mente que a produção de um evento tem que ter em conta, principalmente, o aproveitamento das características particulares de cada região onde o evento é executado.

1.2.2 Importância dos eventos

A necessidade do planeamento global de um evento é essencial, pois o sucesso da promoção do evento é consequência disso. É um trabalho complexo que requer um comando firme e tempo para que todas as providências sejam esquematizadas da melhor maneira possível. Só assim é possível que, durante a sua realização do evento, tudo possa ocorrer de acordo com os objectivos propostos.

Para, Zanella (2006:15) «*Os eventos têm importância significativa na área do turismo e é uma das actividades que mais cresce neste segmento.*». Segundo o autor a realização de eventos é de extrema importância para o desenvolvimento do turismo. Uma vez que se trata de uma actividade que pode agradar aos mais variados públicos, desde que seja bem planeado.

Quando um evento é bem organizado e planeado, pode manter, elevar ou recuperar a imagem/conceito de uma organização junto do seu público-alvo. Podemos dizer que o evento é uma boa estratégia de comunicação que atinge o público-alvo desejado; divulga a marca da empresa, promove os seus produtos ou serviços, potencializa as suas vendas, promove a expansão e a conquista de novos mercados.

Os eventos têm um papel cada vez mais importante na vida económica das empresas. A cada ano eles crescem em número, proporções e grau de sofisticação.

Giacaglia (2003:7-10) acrescenta que o crescimento da área de eventos explica-se sobretudo pelos inúmeros benefícios que proporcionam tanto às empresas como também aos con-

sumidores. Segundo a autora, os eventos possibilitam, entre outros, os seguintes benefícios:

- *«Estreitamento das relações com os clientes, possibilitando uma interação com todos os profissionais da empresa;*
- *Apresentação dos produtos/serviços da empresa para seu mercado-alvo, ampliando o leque de exposição. Por ser dirigido, o evento consegue, em um curto período de tempo e de uma só vez, atingir boa parte do público-alvo da empresa;*
- *Ganho de novos clientes, por meio da venda a curto, médio e longo prazos, além da geração de um mailing de prospecção para a equipe de vendas;*
- *Obtenção de informações sobre o mercado e concorrentes;*
- *Venda ou transmissão de informações ao canal de vendas;*
- *Actualização profissional técnica;*
- *Alavancam a imagem institucional;*
- *Estabelecimento de novos contactos comerciais;*
- *Lançamento de novos produtos.»*

Praticamente toda empresa que ofereça produtos e serviços para o público pode encontrar nele oportunidades para exhibir e demonstrar as suas ofertas. A transformação da mentalidade dos administradores das instituições públicas e privadas, nos últimos tempos, possibilitou reconhecer o impacto da opinião pública sobre seus serviços. A tomada de consciência dos empresários das suas responsabilidades sociais e da soberania do consumidor passou a propiciar a realização de acções visando integrar a organização com a comunidade e os consumidores. Deste modo, podemos considerar que os eventos se apresentam como estratégias de comunicação de produtos e serviços de todos os tipos. São os eventos que mobilizam a opinião pública, geram polémica, criam fatos, tornam-se acontecimentos e despertam emoções nas pessoas.

Sem eventos não se atrai público. Consequentemente, não há vendas, não há promoção de produtos ou serviços nem existe diversão, para ninguém. Enfim, nada se

faz sem eventos. Os eventos tornam-se elementos de transformação social, de aculturação, educação, consciencialização e mobilização de massas. Os eventos criam, recriam, inovam e reinventam. São agentes transformadores de toda a sociedade.

Os eventos tem-se constituído como um factor importante no desenvolvimento económico das localidades, pois tornou-se um grande atractivo e gera um grande efeito multidisciplinar no sector económico, uma vez que mobiliza o sector de transportes, restaurantes, hotéis, divulgação e outros.

Nas suas diferentes classificações, o evento pode desempenhar funções importantíssimas como disseminar o conhecimento, oferecer lazer e entretenimento, além de estimular negócios, consciencializar comunidades e contribuir para o entendimento entre os povos.

1.2.3 Tipos de eventos

Actualmente, são vários os tipos ou classificações de eventos existentes. Eles são diferenciados pelas suas características mais marcantes como por exemplo as feiras, exposições, congressos, rodas de negócios, entre muitos outros. Esta diferenciação de eventos pode dever-se ao público a que se destina, área de interesse do evento, localização do evento, características estruturais do evento ou à tipologia do evento. Os tipos ou classificação variam também de acordo com a opinião de cada autor.

De acordo com Giacaglia (2003:39-43) existem diversos tipos de eventos, atendendo a muitos objectivos, sendo estes mais específicos ou complexos, classificando-os quanto:

- Finalidade, sendo estes institucionais ou promocionais;
- Periodicidade, podendo ser esporádicos, periódicos ou de oportunidade;
- Área de abrangência, observando-se em locais, regionais, nacionais e até internacionais;
- Âmbito, considerando a necessidade ou sua importância de actuação;

- Público-alvo, levando em consideração o perfil que se deseja atingir;
- Por final a classificação quanto ao nível de participação, variando de produtos a serviços ou a união destes itens, apresentando assim ao mercado consumidor que se deseja abordar.

Tenan (2002:25), quanto à tipologia, divide os eventos da seguinte forma:

- *«Dialogais: assembleia, concílio, conclave, conferência, congresso, convenção, curso, debate, encontro, entrevista coletiva, fórum, jornada, mesa-redonda, oficina, painel, palestra, reunião, semana, seminário, simpósio, workshop, etc.*
- *Sociais: café da manhã, almoço, jantar, coquetel, happy hour, sarau, etc.*
- *Competitivos: campeonato, concurso, copa, gincana, maratona, olimpíada, torneio, etc.*
- *Demonstrativos: desfile, excursão, exposição, feira, festival, inauguração, lançamento, leilão, mostra, noite de autógrafos, salão, show, show-casing, vernissage, visitas.*
- *De premiação: entrega de prêmio, viagem de incentivo.»*

Segundo Britto e Fontes (2002:60-62), como poderemos ver no quadro seguinte, quanto à tipologia, os eventos dividem-se da seguinte forma:

Tabela 1.1: Tipos de Eventos

Programa de Visitas	Famtour Openday
Exposições	Feiras Exposições Road-shows Show case Mostras Salões Vernissages
Encontros Técnicos e Científicos	Congressos Conferências Videoconferências Ciclos de Palestras Simpósios Mesas-redondas Painéis Fóruns Convenções Seminários Debates Conclaves Brainstormings Semana Jornadas Concentrações Entrevistas Colectivas Workshops Oficinas Assembleias Estudos de Caso Comícios Passeatas Carreatas

Fonte: Britto e Fontes, 2002

Tabela 1.2: Tipos de Eventos

Encontros de Conveniência	<p>Saraus Cocktails Happy-hours Chás da tarde Chás-de-bébé Chás-de-cozinha Chás beneficentes Chás-bar Almoços Jantares Banquetes Cafés da manhã Bruncher Coffee-breaks Guest Coffees Encontros culturais Shows Festivais</p>
	<p>Cerimónias de cunho religioso Cerimónias fúnebres Casamentos Bodas Cerimónias de Posse Cerimónias académicas Cerimónias fúnebres (formatura, outorga de títulos, aula magna)</p>
Eventos competitivos	<p>Concursos Gincanas Torneios Campeonatos Olimpíadas</p>
Inaugurações	<p>Espaços físicos Monumentos (históricos e homenageativos)</p>

Fonte: Britto e Fontes, 2002

Tabela 1.3: Tipos de Eventos

Lançamentos	De pedra fundamental
	De livros
	De empreendimentos imobiliários
	De maquetas
	De produtos
	De serviços
	De produtos
	De serviços
Excursões	Técnicas
	De Incentivo
	Educaionais
Desfiles	Cívicos
	De moda
Leilões	Variados
Dias específicos	Variados
Outros	Variados

Fonte: Britto e Fontes, 2002

1.3 Dinâmica de grupos

Cada vez mais se verifica uma forte concorrência entre diferentes empresas. O trabalho em equipa apresenta um crescente de importância nas actividades empresariais. Dentre os vários processos de trabalho, destaca-se a dinâmica de grupos como proposta para trabalhar e reflectir sobre relacionamento interpessoal. Como consequência, as empresas reconhecem a elevada importância do uso de dinâmica de grupos como bons instrumentos para a gestão e orientação dos seus grupos de trabalho.

Segundo Albigenor e Militão (2001:5),

«(...) toda a actividade que se desenvolve com pessoas, que objectiva integrar, promover o conhecimento, incitar a aprendizagem e aquecer, pode ser denomi-

nada Dinâmica de Grupo» e que «O simples encontro de pessoas para buscar qualquer objectivo do grupo é uma Dinâmica de Grupo.»

De acordo com Fernandes (2008)¹ a dinâmica de grupo poderá ser entendida como:

«Podemos dizer, pois, que Dinâmica de Grupos é a disciplina moderna dentro do campo da Psicologia Social que se ocupado estudo da conduta dos grupos como um todo e das variações da conduta individualde dos seus membros, das relações entre os grupos, da formulação de leis e técnicas que aumentam a eficácia dos grupos. A dinâmica de grupos é sempre orientada para produzir aprendizagens, de diversas índoles, entre os seus membros.»

A dinâmica de grupos constitui um campo de pesquisa voltado para o estudo da natureza e funcionamento dos grupos. Aparece-nos como uma ferramenta eficaz no processo de formação dos grupos de trabalho. Explorando aspectos lúdicos do ser humano em confronto com as rotinas do cargo, possibilita a simulação de realidades organizacionais em situações descontraídas.

Nesta sequência, Andrade (1999:17) menciona que a dinâmica de grupos

«(...) é uma técnica que significa colocar um grupo de pessoas em movimento atrás de jogos, brincadeiras, exercícios, quando são vivenciadas situações simuladas, proporcionando sensações da vida real, nas quais os participantes poderão agir com autenticidade, procurando aperfeiçoamento da sua conduta, em situação de auto-avaliação.»

Segundo Chiuzi (2010)² as técnicas de dinâmica de grupos são muito utilizadas pelos vários departamentos de recursos humanos das mais variadas empresas. São

¹Fernandes, Erynat (2008). *Dinâmica de grupos*. Publicado a 15/04/2008. Acedido a 21 de Abril, em URL: <http://webartigos.com/articles/5412/1/dinamica-de-grupo/pagina.html>

²CHIUZI, Rafael (2010). *O uso das técnicas de dinâmicas de grupo*. Publicado a 04/02/2010. Acedido a 21 de Abril, em URL:http://www.rafaelchiuzi.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=146:o-uso-das-tecnicas-de-dinamicas-de-grupo&catid=46:textos-de-apoio-para-profissionais-de-rh&Itemid=59

ferramentas eficazes quando são bem utilizadas no entanto, podem ter efeitos negativos em caso de má aplicação.

As técnicas de dinâmica de grupos permitem que as pessoas se descubram a si próprias e descubram os outros, o que apenas poderá acontecer num clima de liberdade, acolhimento, diálogo, encontro e partilha.

Ao longo da sua vida, qualquer pessoa sofre mudanças. Um grupo não foge à regra, apresentando mudanças constantes ao longo da sua vida. Neste sentido, Chiuzi (2010)³ refere que devido a essas mudanças constantes, há necessidade de adequar as técnicas de dinâmica de grupos ao objectivos que se pretendem atingir num determinado momento. O autor afirma que para que as técnicas de dinâmica de grupos originem resultados positivos necessitam de ter um tema, objectivos concretos e uma aplicação eficaz tendo em conta os seguintes factores:

- **Objectivos:** Saber o que se pretende alcançar;
- **Materiais/Recursos:** Enumerar todos os materiais/recursos necessários para aplicação dessa técnica de dinâmica de grupos que pode ir desde televisores, papel, som a técnicas de teatro ou exposições dialogais;
- **Ambiente/Clima:** O local deve ser amplo, fechado, escuro, claro ou coberto de acordo com as condições necessárias para uma correcta aplicação dessa técnica;
- **Tempo determinado:** Deve ser respeitado o período de duração da técnica, com início, meio e fim;
- **Procedimentos/Passos:** Todos os momentos da aplicação da técnica devem ser estruturados de uma forma clara;
- **Números de participantes:** O tipo de técnica utilizada bem como o local da sua execução são elementos a ter em conta no que ao número de participantes permitidos diz respeito;

³Idem

- **Perguntas e Conclusão:** Há a necessidade de resgatar a experiência de cada participante, avaliando os seus sentimentos, o que viu e o que aprendeu. Só assim se podem dar conselhos para um melhor desempenho em grupo.

Todavia, para além de se ter em conta todos os factores acima citados, é importante referir que apenas os profissionais qualificados deveriam aplicá-las. Para além disso, é necessário ter em conta o conhecimento prévio do grupo e dos seus objectivos; respeitar o tempo do grupo; adaptar a técnica de acordo com as necessidades do grupo; realizar as técnicas de dinâmica de grupos de forma descontraída, favorecendo assim a participação de todos; conhecer os objectivos estabelecidos previamente; respeitar as opiniões, mediando discussões pertinentes; valorizar o *feedback* e a avaliação.

Chiuzi (2010)⁴ apresenta ainda, como se pode ver na tabela que se segue, as principais características e aplicações dos diferentes tipos de técnicas de dinâmica de grupos.

Tabela 1.4: Principais técnicas, as suas características e aplicações

TÉCNICA	CARACTERÍSTICAS	APLICAÇÕES
Técnicas de Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> • Primeiras informações dos integrantes no grupo. • Geralmente rápidas e de curta duração. • Objectivo principal de conhecer individualmente os integrantes do grupo, sem ainda se preocupar com características específicas do grupo em si. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizadas quando os integrantes não se conhecem, ou não se conhecem tão bem. • Bastante utilizadas em selecção de pessoas.

Fonte: Chiuzi, 2010

⁴Idem

Tabela 1.5: Principais técnicas, as suas características e aplicações

TÉCNICA	CARACTERÍSTICAS	APLICAÇÕES
Técnicas Quebra-Gelo	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudam a aliviar a tensão inicial do grupo. • Resgata e trabalha através de aspectos lúdicos envolvendo os participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizadas também quando os integrantes não se conhecem, ou não se conhecem tão bem. • Bastante utilizadas em selecção de pessoas, diagnósticos de grupos e em grupos mais lúdicos. • Também utilizadas em momentos pré-treino.
Técnicas de integração	<ul style="list-style-type: none"> • Tem como objectivo principal trabalhar a interacção e comunicação no grupo. • Auxilia na obtenção da visão dos integrantes sobre o grupo. • Os exercícios conduzem as pessoas a pensar nas suas atitudes, valores e crenças dentro do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muito utilizadas com grupos onde os integrantes já se conhecem. • Bastante utilizadas no treino e desenvolvimento de grupos, grupos de aprendizagem, diagnósticos de grupos e para intervenções.
Técnicas de Animação e Relaxamento	<ul style="list-style-type: none"> • Tem como objectivo eliminar as tensões, soltar o corpo, voltar-se para si e dar-se conta da situação em que se encontra, focalizando cansaço, ansiedade, fadiga, etc. • Facilitam um encontro entre pessoas que se conhecem pouco e quando o clima do grupo é muito frio e impessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizadas quando há necessidade de se romper o ambiente frio e impessoal ou quando se está cansado e há necessidade de se retomar uma actividade. • Bastante utilizadas no treino e desenvolvimento de grupos e em grupos mais lúdicos. • Não deve ser utilizada para "tapar buracos" preenchendo lacunas de sobra de tempo.

Fonte: Chiuzi, 2010

Para cada situação em que o grupo se encontre existe uma técnica capaz de melhorar as relações entre os seus elementos e, desta forma atingirem, como grupo, os seus objectivos. No entanto, muitas vezes os elementos do grupo vêem estas técnicas como "diversões" . Cabe ao profissional em técnicas de dinâmica de grupos mudar a forma

como os elementos do grupo vêm a prática destas técnicas.

Podemos concluir que a dinâmica de grupos é essencial para qualquer organização pois, é uma ferramenta que pode ajudar a mudar o comportamento das pessoas e a forma como agem dentro do grupo. Tudo isto, em prol de um melhor funcionamento da organização. A dinâmica de grupo apresenta um conjunto de técnicas valiosas que poderão ser utilizadas na preparação e selecção de pessoas, na avaliação de potencial, na investigação do clima organizacional, bem como no levantamento de necessidades da organização, na procura de soluções criativas para os problemas e no desenvolvimento do potencial criativo.

1.3.1 Grupo

Na sociedade existem várias colectividades como as famílias, círculos de amizade, tribos, funcionários de uma organização, etc. A cada uma destas colectividades podemos chamar de grupo.

No dicionário da Língua Portuguesa (1994:528), grupo é definido como

«Conjunto de pessoas ou coisas que se abrangem no mesmo lance de vista; reunião de coisas formando um todo; associação; conjunto de seres vivos com certos caracteres comuns que servem de base à constituição das categorias sistemáticas (espécie, género, família, etc.)»

Um grupo não é um mero somatório de pessoas, pois nesse caso referimo-nos a ajuntamentos ou a multidões.

Segundo Shaw (1994:20) podemos definir o termo grupo tendo em conta as suas diferentes características que são: as percepções e os conhecimentos dos elementos do grupo, a motivação e a satisfação de necessidades dos elementos do grupo, os objectivos do grupo; a organização do grupo, a interdependência dos membros do grupo e a interacção entre os membros do grupo.

Do ponto de vista das percepções dos elementos do grupo está patente que os membros do grupo devem ser conscientes das suas relações. Neste sentido, M. Smith

(cit. por Shaw, 1994:20) refere que

«Podemos definir um grupo social como uma unidade consistente com um certo número de organismos separados (agentes) que têm uma percepção colectiva da sua unidade e que possuem capacidade para actuar e/ou actuam, efectivamente de um modo unitário (...).»

Outros autores defendem que se deve ter em conta a motivação e a satisfação de necessidades porque só assim é que se constituirá um grupo. Sobre este ponto Bass (cit. por Shaw, 1994:21) afirma que *«Definimos o grupo como conjunto de indivíduos cuja existência como conjunto é gratificadora para os indivíduos»*.

Todavia, há quem defenda que um grupo implica a existência de objectivos a atingir. Como refere Mills (cit. por Shaw, 1994:22) grupos *«(...) são unidades compostas por duas ou mais pessoas que entram em contacto para atingir um objectivo, e consideram que este contacto é significativo»*.

Já de acordo com os autores MacDavid e Harari para estarmos na presença de um grupo terá de existir uma boa organização e normas que regulem tanto a função do grupo como também de cada elemento em particular. Para MacDavid e Harari (cit. por Shaw, 1994:22),

«Um grupo sociopsicológico é um sistema organizado composto por dois ou mais indivíduos que se inter-relacionam de modo que o sistema leve a cabo uma função, tenha um determinado conjunto de relações entre os seus membros, e possua um sistema de normas que regulem a função do grupo e de cada um dos membros.»

Para que um grupo atinja os seus objectivos o mais rápido possível, é necessária distribuição de tarefas. Deste modo, existirá uma interdependência entre todos os constituintes do grupo. Neste seguimento, Fiedler (cit. por Shaw, 1994:23) afirma que *«Por esta noção [grupo] entendemos geralmente um conjunto de indivíduos que partilham um destino comum, ou seja, que são interdependentes no sentido de que um feito que afecta um dos membros é provável que afecte todos»*.

Por outro lado, em Stogdill, encontramos uma definição que enfatiza a interacção como característica crucial dos grupos. Para Stogdill (cit. por Shaw, 1994:24) *«Pode*

considerar-se o grupo como um sistema aberto de interação no qual as ações determinam a estrutura do sistema, e as sucessivas interações exercem iguais efeitos sobre a identidade do sistema».

Partindo de inúmeras definições que se encontram na literatura, facilmente se conclui que não existe uma única forma de ver os grupos, aceite por todos os teóricos e investigadores, uma vez que cada um deles considera como fundamentais à existência do grupo, diferentes características, que se reflectem nos diferentes significados atribuídos ao termo grupo.

Para concluirmos, Zimmerman e Osorio (cit. por Chiuzi, 2010)⁵ referem que:

«O grupo é de essencial importância, pois o ser humano procura nele também parte de sua identidade. Segundo os autores ainda é necessário ressaltar que um grupo não é meramente uma soma de seus integrantes, mas outra entidade com leis e mecanismos próprios e específicos - por isso, tratar um grupo como características individuais de cada integrante é um erro crasso. Vale lembrar ainda que nos grupos sempre haverá uma hierarquia e distribuição de papéis entre os seus membros e que também existirá entre os integrantes alguma interação afectiva, a qual pode assumir múltiplas formas de demonstração.»

1.3.2 Liderança

No seio de qualquer grupo é estabelecida uma divisão de funções e relações de cooperação entre os seus membros. O tipo de tarefas, estrutura, organização e normas variam consoante o tipo de grupo. Desde o grupo de amigos, aos partidos políticos, aos bandos, aos grupos religiosos, às empresas e instituições, existem indivíduos que desempenham funções de liderança de forma esporádica ou continuada.

Liderança é o processo, inerente à organização, de orientar um grupo de pessoas

⁵CHIUIZI, Rafael (2010). *O uso das técnicas de dinâmicas de grupo*. Publicado a 04/02/2010. Acedido a 21 de Abril, em URL:http://www.rafaelchiuzi.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=146:o-uso-das-tecnicas-de-dinamicas-de-grupo&catid=46:textos-de-apoio-paraprofissionais-de-rh&Itemid=59

no sentido de atingir, da melhor forma possível, os objectivos dessa mesma organização. Como refere Parreira (1990: 10) «(...) liderança é uma certa forma de exercer a pilotagem de uma equipa, uma organização, um sistema; uma forma de pilotagem que utiliza a comunicação, a influência, a motivação como instrumentos privilegiados».

Essa liderança é levada a cabo por um elemento comum a quase todos os grupos, o líder. Mesmo nos grupos menores, há a tendência para escolher-se entre os seus membros um elemento que coordene a actividade colectiva, para melhor atingir os objectivos definidos, para afirmar o próprio grupo.

Segundo Carter (cit. por Shaw, 1994:311-312) para se definir liderança existem cinco pontos de vista diferentes a ter em conta que são:

«Em primeiro lugar, pode definir-se o líder como a pessoa que constitui o ponto fulcral da conduta do grupo. (...) Um segundo enfoque, define a liderança em relação com os objectivos grupais. Assim, o líder seria a pessoa capaz de dirigir o grupo consoante os seus objectivos. (...) O terceiro enfoque considera que o líder é aquela pessoa que é nomeada pelos membros do grupo. (...) Um quarto enfoque (...) o líder é definido como a pessoa que tem influência notória sobre a mentalidade do grupo, ou seja, a pessoa que produz uma alteração na mentalidade. (...) A quinta das definições de liderança citada por Carter é a que ele compartilha: o líder é uma pessoa que desenvolve condutas de liderança.»

O líder influencia, isto é, age de modo a modificar o comportamento dos elementos do grupo. A sua função é observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional dos seus colaboradores, com vista a identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo, no sentido de proporcionar melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico como também no aspecto comportamental. Ele deve ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, para que progridam.

Não existe um único estilo de liderança: há diferentes formas de um líder exercer a sua influência e poder, de relacionar-se com os elementos do grupo. Os diferentes estilos de liderança originam atitudes no interior dos grupos, diferentes comportamentos individuais.

Segundo Parreira (1990:12) diferentes autores apresentam diferentes opiniões quanto ao número de estilos de liderança. Segundo este autor para Lewin existem três estilos, para Hersey e Blanchard existem quatro, para Blake e Mouton existem cinco e para Tannenbaum e Schmidt existem sete. Neste trabalho optámos por debruçarmo-nos sobre os estilos de liderança apresentados por Lewin. Segundo este autor a liderança pode ser autoritária, democrática ou "laissez-faire".

Liderança autoritária: Dá ênfase à responsabilidade integral do líder, que fixa normas, estabelece objectivos e avalia resultados. O líder é o único dono da verdade; é quem estabelece normas rígidas, inspeciona os subordinados nos mínimos detalhes e determina os padrões de eficiência usando, para motivar os elementos do grupo, o sistema de recompensas e punições. Ele despreza as ideias do subordinado, inibindo criatividade e a iniciativa destes.

Liderança democrática: Cabe ao líder o cumprimento da missão por meio da participação, do empenho dos elementos do grupo e do aproveitamento das suas ideias, procurando estabelecer o respeito e a confiança mútua. O líder participativo reúne-se com os seus subordinados para conversar sobre as áreas de atrito que interferem no trabalho. Entretanto, não exclui o princípio da autoridade de que está investido e que, por este, deverá ser exercida em toda sua plenitude, inclusive com a energia necessária e suficiente para cada situação considerada.

Liderança "laissez-faire": O líder atribui aos seus assessores toda a liberdade de decisão. Deste modo, ele tem mais tempo para dar atenção a todos os problemas sem se deter, especificamente, numa determinada área. O líder faz a manutenção do grupo fornecendo materiais ou informações complementares. O líder não dá ordens, não traça objectivos, não orienta os seus subordinados, funciona como elemento do grupo e só intervém se for solicitado. Contudo, detém a palavra final sobre a execução da missão. O ponto crítico do sucesso deste tipo de liderança é saber delegar atribuições sem perder o controlo da situação, ou seja, necessita de permanente acompanhamento e fiscalização.

A aptidão para dizer o que deve ser dito da forma mais adequada e no momento mais oportuno é também uma parte importante da liderança. O líder deve ser capaz

de ouvir, atentamente o que é dito e como é dito. Se o líder ouvir os seus subordinados, estes não deixarão de ouvi-lo. Um líder pode assumir diferentes estilos de liderança. A personalidade de quem lidera interfere em muito, no estilo que deve ser assumido. Cada estilo tem os seus prós e contras. No entanto, seja qual for a forma como se lidera, a comunicação entre todos os elementos do grupo é essencial para se atingir os objectivos.

1.3.3 Comunicação

A comunicação é um factor essencial para o desenvolvimento interpessoal e a mais básica de todas as necessidades, depois da sobrevivência fisiológica. A comunicação poderá acontecer por meio da expressão oral, escrita ou gestual ou, ainda, pela combinação de todas estas modalidades.

Em todas as relações que se estabelecem entre as pessoas, entre os membros de um grupo existe um processo mais ou menos formal de comunicação e de transmissão de informação. É o processo de comunicação que permite ao Homem estabelecer contactos, exprimir os seus desejos, aprender e partilhar conhecimentos, etc. Já na pré-história, os homens tinham a necessidade de se entenderem e cooperarem uns com os outros, através da comunicação interpessoal. A comunicação interpessoal sempre foi a forma mais antiga e básica do acto comunicativo.

No dicionário da Língua Portuguesa (1994:234), comunicação é definida como o *«acto ou efeito de comunicar; transmissão; informação; participação; aviso; passagem; logração de bens em comum»*.

Para Parreira (1997:23) *»A comunicação humana é, antes de mais, um facto do comportamento: um comportamento ou série de comportamentos de relação entre sistemas comportamentais (indivíduos ou grupos)»*.

As organizações preocupam-se cada vez mais com o processo comunicativo. A comunicação é essencial para que as organizações consigam influenciar os seus colaboradores. Neste sentido, Teixeira (1998:159) diz que

«Comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conheci-

mentos ou sentimentos entre pessoas. Pode traduzir-se tanto na carta de correio como nas transmissões via satélite, na conversa de corredor ou na ordem de serviço; mas é difícil conceber como é que os objectivos duma organização podem ser atingidos sem comunicação.»

Teixeira (1998:159) refere que no acto de comunicação estão envolvidos três elementos fundamentais que são: o emissor, o receptor e o canal de comunicação.

Emissor: O emissor pode ser uma pessoa, grupo ou organização que deseja ou pretende comunicar com um determinado receptor. É quem emite a informação ou mensagem; representa quem pensa, codifica e envia a mensagem, ou seja, quem inicia o processo de comunicação. É o que fala, escreve ou expressa através da fisiologia; é a fonte da informação e é um dos extremos da comunicação.

Receptor: Este é uma pessoa ou conjunto de pessoas que recebem a informação ou mensagem enviada pelo emissor. É o extremo oposto da comunicação.

Canal de comunicação: O canal de comunicação é o meio por onde a mensagem será transmitida. Há uma grande variedade de canais de transmissão, cada um deles com vantagens e inconvenientes: destacam-se o ar (no caso do emissor e receptor estarem frente a frente), o telefone, os meios electrónicos, os memorandos, a rádio, a televisão, o jornal entre outros.

Os canais de comunicação através do qual a informação circula diferem. Segundo Teixeira (1998: 161-162) existem os canais de comunicação formais e os canais de comunicação informais.

Formais: Condizem com as linhas da hierarquia da organização formal. Neste género de comunicação é feito em dois sentidos, descendente e ascendente. Descendente quando se transmitem comunicações do superior para os subordinados. Ascendente quando as comunicações são transmitidas dos subordinados para os seus superiores.

Informais: As comunicações informais são aquelas que não seguem a cadeia da autoridade, movendo-se em qualquer sentido podendo facilitar a realização das tarefas. Estas comunicações podem ser laterais, se é feita entre elementos do mesmo grau hierárquico; ou diagonais, se a comunicação é feita entre elementos da mesma organização mas de diferentes níveis hierárquicos.

Um grupo pode ser caracterizado também de acordo com a rede de comunicação que utiliza, ou seja, da forma que a informação circula dentro desse grupo. Teixeira (1998:165-166) considera cinco tipos de comunicação em grupo: comunicação em roda, em Y, em cadeia, em círculo e interligação total.

Comunicação em roda: Os membros comunicam através de um único membro, ocupando este a posição central.

Comunicação em Y: Faz-se nos dois sentidos, ascendente e descendente, nos diversos níveis da hierarquia, sem possibilidade de haver comunicação horizontal.

Comunicação em cadeia: Cada indivíduo comunica apenas com o que o antecede e o precede na cadeia hierárquica.

Comunicação em círculo: É uma cadeia em que o último indivíduo também comunica com o primeiro.

Interligação total: Todo e qualquer membro do grupo pode comunicar com qualquer outro elemento do grupo independentemente da posição hierárquica que ambos ocupam.

Podemos então dizer que o processo de comunicação é essencial para que duas ou mais pessoas se entendam, para que as pessoas interajam umas com as outras e para que a sociedade tenha um sentido de conhecimento do que é e do que tem de fazer.

É indiscutível a importância que a comunicação interna exerce dentro de uma instituição. A comunicação organizacional já não se concentra em transmitir informações e conhecimentos, mas também em mudar o comportamento das pessoas.

1.3.4 Motivação

Os humanos têm tendência de viverem em grupo, optando pelo trabalho em conjunto como forma de atingirem, mais facilmente, os seus objectivos. Actualmente, nas organizações, pretende-se aplicar uma gestão cada vez mais eficaz. Neste sentido, a motivação apresenta-se essencial neste processo pois, esta é crucial para uma organização atingir os seus objectivos.

São vários os contextos em que a motivação pode ser abordada. Contudo, neste trabalho abordaremos a motivação num contexto mais organizacional.

Podemos dizer que motivação é um dos imensos factores que fomentam o bom desempenho no trabalho. Mas, é à qual se presta mais atenção porque a motivação é mais susceptível de ser influenciada do que as restantes características das pessoas como é o caso dos traços de personalidade, aptidões, etc.

Teixeira (1998:120) tendo em conta a opinião de vários autores diz que motivação pode ser definida «*como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objectivos da organização*». Para Steiner (cit. por Teixeira, 1998:120) motivação é «*um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objectivos*.»

Podemos dizer que a motivação é uma determinada força que está dentro de nós, que nos leva a executar determinada tarefa pela recompensa que essa mesma tarefa proporciona.

Segundo Monteiro e Santos (2003:110),

«Podemos utilizar o termo motivação para designar o aspecto dinâmico do comportamento dirigido a um objectivo. A motivação será um conjunto de forças internas que mobilizam e orientam a acção de um organismo em direcção a determinados objectivos como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio.»

Os impulsos que levam os indivíduos a reagir são provocados por estímulos que podem ser de natureza interna ou externa (ambiente). Estímulos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas.

Os estímulos internos fazem com que cada pessoa seja capaz de realizar certas tarefas e não outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São de natureza fisiológica e psicológica, afectados por factores sociológicos, como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.

Os estímulos externos são estímulos facultados pelo ambiente ou objectivos que a pessoa persegue. Estes satisfazem necessidades e representam recompensas desejadas.

São estímulos externos todas as recompensas ou punições cedidas pelo ambiente, os padrões estabelecidos pelo grupo, os valores do meio social, as oportunidades de carreira, etc.

São várias as teorias existentes acerca da motivação e do que ela é. Algumas delas, em particular, mantiveram credibilidade por um certo tempo, e acabaram por criar uma apresentação concisa. De acordo com Teixeira (1998:123-133) existem teorias relacionadas com as necessidades, com a equidade, com o reforço e com as expectativas. Todavia, neste estudo apenas será abordada talvez a teoria mais significativa, ou seja, a teoria das necessidades de Maslow.

Em 1954 Maslow criou a Teoria das Necessidades com o objectivo de explicar o que motiva as pessoas no trabalho. Serviu-se das necessidades humanas e organizou-as em cinco níveis, numa hierarquia de importância crescente que são: necessidades fisiológicas (fome, sede, sono), de segurança (abrigo, vestuário), de afecto e de pertença (participação e aceitação por parte dos outros), de estima (desejo de realização e de reconhecimento) e de auto realização (concretização das capacidades pessoais).

Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Nesta teoria, as necessidades fisiológicas e as de segurança são consideradas necessidades primárias enquanto as necessidades dos restantes níveis são consideradas secundárias.

A teoria de Maslow estabelece três princípios:

- **Princípio da Dominância:** quando alguma necessidade de um nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar o comportamento;
- **Princípio da Hierarquia:** que corresponde ao facto das necessidades poderem ser reunidas de acordo com uma hierarquia;
- **Princípio da Emergência:** em que as necessidades mais complexas apenas dominam o comportamento quando as necessidades mais baixas já estão razoavelmente satisfeitas.

Posteriormente Maslow (cit. por Monteiro e Santos, 2003:124) acrescentou, antes

da necessidade de auto-realização as necessidades cognitivas ou de conhecimento (compreender, explicar) e as necessidades estéticas (ordem, simetria, beleza).

No entanto, é difícil explicar se um trabalhador está motivado com determinada tarefa, pois as necessidades e desejos variam de pessoa para pessoa. Apenas se pode concluir algo através de processos subjectivos.

Para além do processo de motivação ser afectado pela diferença entre os indivíduos é também afectado por outros factores. Sobre este assunto Herzberg (cit. por Parreira, 1997:30) refere que o ambiente em que um indivíduo trabalha afecta directamente o processo de motivação através do seguinte conjunto de factores:

- *«Condições ambientais em que o grupo trabalha;*
- *Modo como é dirigido o grupo em reunião;*
- *Relações interpessoais dos participantes no grupo;*
- *Contextos e políticas de gestão em que o grupo e a reunião se inserem;*
- *Tipo de avaliação atribuída aos trabalhos dos participantes;*
- *Conteúdo dos trabalhos do grupo, medida em que eles são do agrado dos participantes;*
- *Liberdade de participação, à vontade, com que cada um intervém nos trabalhos do grupo;*
- *Progressão, êxito do grupo no desenvolvimento dos conhecimentos e recursos dos participantes;*
- *Importância que os participantes tiram dos trabalhos do grupo.»*

Podemos então concluir, sem sombra de dúvida, que a motivação é responsável pela dinamização e canalização dos comportamentos humanos com o objectivo de atingir uma determinada meta e que neste contexto os estímulos servem de impulsionadores da acção humana. Assim, a motivação tem um papel determinante na forma e intensidade com que um indivíduo se dispõe para a realização de uma determinada tarefa.

1.3.5 Participação

O conceito de participação do ponto de vista político e/ou organizacional, é susceptível de diversas interpretações. A participação é simplesmente um processo que está presente em diferentes esferas da vida social, política, económica e cultural.

A participação não se limita ao acto de votar, à eleição dos dirigentes e representantes políticos. A participação de um indivíduo é também a sua ajuda incansável no que diz respeito à realização dos programas e metas estabelecidas pelo grupo, empresa ou comunidade à qual pertence. Neste trabalho, será desenvolvida esta segunda vertente da participação, uma participação que tem em conta a entajuda de todos os elementos de um grupo com a finalidade de atingirem determinados objectivos.

Para Palacios (1994:11), o conceito de participação refere-se à possibilidade de

«Intervenção na tomada de decisões, e não somente como o estabelecimento de canais multi-direccionais de comunicação e consulta. (...) A participação completa só acontece quando as decisões são tomadas pelas próprias pessoas que hão-de pô-las em acção.»

O conceito de participação refere-se ao processo pelo qual os elementos do grupo/organização influenciam os planos, programas e políticas na tomada de decisão e gestão dos recursos desse grupo/organização. Há duas maneiras de concebê-la, como um bom meio para alcançar melhores resultados e maior eficiência nos planos traçados e outro como um fim em si mesmo, ligado à ideia de fortalecimento da democracia.

Referindo-se à utilidade da participação, Teixeira (1998:134) refere que *«A participação dos trabalhadores na análise dos problemas e na procura das soluções é uma técnica de motivação reconhecida e cada vez mais utilizada, em maior ou menor grau, por um número crescente de gestores.»*

A participação é um processo fundamental dentro de um grupo, porque muitos dos processos de um grupo dependem da participação dos vários membros. O nível e o grau de participação variam. Alguns membros são activos participantes, enquanto outros são mais retraídos e passivos.

Poder-se-á dizer que participar assume-se como a oportunidade de interferência que pessoas ou grupos de pessoas têm no debate ou na tomada de decisões para a com o objectivo de resolver um determinado problema. Sobre este assunto, Palacios (1994:11) afirma que

«Participar é tomar parte activa em cada uma das distintas fases que afectam o funcionamento de grupos - desde a sua constituição inicial, passando pela sua estruturação, a tomada de decisões, pôr em prática as mesmas e a avaliação dos resultados, assumindo parte do poder ou do exercício do mesmo. Nesta perspectiva, a cultura de participação implica a integração colectiva num grupo, com o objectivo de realizar determinados objectivos.»

De acordo com Teixeira (1998:135) a participação dos trabalhadores é uma forma de reconhecimento e que ajuda na satisfação das necessidades de afiliação, realização e aceitação por parte dos outros elementos.

A participação nas empresas favorece a produtividade e aumenta a sua rentabilidade, portanto, favorece a competitividade. Hoje em dia, empresas e instituições encaram a participação como uma forma para alcançar uma maior empenho dos trabalhadores, e como forma de mobilizar os conhecimentos implícitos e habilidades a fim de favorecer a adaptação às novas tecnologias. A participação é, no fundo, uma estratégia que permitirá às organizações, um melhor desempenho, uma melhor gestão das suas funções.

Segundo Serrano e Jorge⁶ existem três níveis de participação bem como três tipos de participação. Os três níveis de participação são, a nível da informação, que está relacionado com as condições de trabalhos e desenvolvimento; a nível dos resultados, que está relacionado com o sucesso da empresa; a nível do poder, na tomada de decisões. Em relação a este último a participação pode ser a nível operacional, relativa à produção da empresa ou a nível da gestão, relativa à estratégia da organização.

⁶Serrano, António; Jorge, Fátima (s.d.). *Informação, Comunicação, Negociação e Participação*. Acedido a 14/05/2010, em URL: http://www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo5_icn/apresentacao_1a.PDF

No que diz respeito aos três níveis tipos de participação, ela pode ser representativa, que engloba a participação de representantes dos trabalhadores nos órgãos da empresa; pode ser directa, quando há envolvimento directo dos trabalhadores ou pode ser indirecta quando existe uma tomada de decisão colectiva.

Em suma, podemos dizer que a participação numa organização é um conjunto de processos utilizados pelos membros dessa organização para influenciarem o seu sistema sociocultural, com o objectivo de modificar ou conservar os objectivos e estruturas da organização.

A participação apresenta-se como uma necessidade para que uma organização obtenha eficácia e qualidade no seu desempenho. Ela converte-se num incentivo ao trabalho, à capacidade de organização e ao reconhecimento social. Só adoptando uma cultura de participação é que se poderá valorizar todos os elementos que colaboram numa organização.

1.4 *Team Building*

1.4.1 *Equipa*

O ser humano é um ser relacional e a sua vida estabelece-se a partir das relações que cultiva ao longo da sua vida. O Homem tem necessidades sociais que tenta satisfazer no mesmo local onde trabalha. É pela pertença a uma equipa que um indivíduo consegue satisfazer algumas dessas necessidades como, por exemplo, comunicação com os colegas, o sentido de afecto e pertença por parte dos outros elementos da equipa, o desejo de realização e de reconhecimento.

A importância da equipa é reconhecida em todas as áreas da vida quotidiana, e assume particular relevância quando nos referimos a grupos, a organizações. A crescente complexidade das tarefas, a globalização dos mercados entre outras razões, leva-nos a concluir que é conveniente o trabalho em equipa.

Segundo Casado (2002:240),

«Equipa é o conjunto de pessoas que buscam um objectivo comum, clara e explicitamente formulado. Cada uma usa as suas habilidades e esforça-se no cumprimento da sua tarefa de acordo com o objectivo maior. Os componentes de uma equipa têm grande clareza da divisão de responsabilidades e das fronteiras das suas atribuições. O foco da definição de equipa é a responsabilidade pelo cumprimento das atribuições que levarão à consecução dos objectivos comuns.»

Podemos dizer que uma equipa é um conjunto de pessoas unidas pelo desejo de alcançar objectivos comuns, em que existe uma forte cooperação entre todos os elementos para se alcançar esses objectivos.

Para Filho (2009)⁷ equipa

«(...) será um conjunto ou grupo de pessoas com habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pela missão comum, objectivos comuns (obtidos pela negociação entre os actores sociais envolvidos) e um plano de trabalho bem definido.»

Segundo o autor, os elementos da equipa possuem uma variedade de conhecimentos e habilidades complementando-se entre si e assim, como equipa, atingirem com maior facilidade o seu objectivo.

De acordo com Mussnug e Hughey (1998)⁸ equipa pode ser definida como

«Um grupo de funcionários que trabalha para atingir uma meta específica, interagindo para partilhar informações sobre os melhores procedimentos ou práticas e tomando decisões que estimulem todos os seus membros a utilizar plenamente o seu potencial.»

⁷FILHO, Hayrton Rodrigues do Prado (2009). *Motivação e trabalho em equipe*. Acedido a 05/05/2009, em URL: <http://qualidadeonline.wordpress.com/2009/12/07/motivacao-e-trabalho-em-equipe/>

⁸MUSSNUG, Kenneth J.; HUGHEY, Aaron W. (1998). *A verdade sobre as equipes*. Acedido a 06/05/2010, em URL: <http://br.hsmglobal.com/adjuntos/14/documentos/000/060/0000060267.pdf>

Sobre este assunto, Micheletti⁹ afirma que

«Grupo é um conjunto de pessoas com objectivos comuns, em geral se reúnem por afinidades. O respeito e os benefícios psicológicos que os membros encontram, em geral, produzem resultados de aceitáveis a bons. No entanto este grupo não é uma equipa. Já Equipa é um conjunto de pessoas com objectivos comuns actuando no cumprimento de metas específicas. A formação da equipe deve considerar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das actividades e alcance das metas. O respeito aos princípios da equipa, a interacção entre os seus membros e especialmente o reconhecimento da interdependência entre os seus membros no alcance dos resultados da equipa, deve favorecer ainda os resultados das outras equipas e da organização como um todo. É isso que torna o trabalho desse grupo um verdadeiro trabalho em equipa.»

Uma equipa é um grupo de pessoas que colaboram entre si para alcançarem um objectivo comum ou uma tarefa para a qual se sentem mutuamente responsáveis. Um grupo de pessoas não é necessariamente uma equipa. Uma equipa é um grupo de pessoas com um elevado grau de interdependência voltada para a realização de um objectivo comum ou conclusão de uma tarefa, não é apenas um grupo de conveniência administrativa. Um grupo é, por definição, um número de indivíduos que possuem alguma relação unificadora.

Ainda sobre o assunto grupo/equipa Moscovici (cit. por Bezerra *et al.*)¹⁰ afirma que, *«Um grupo transforma-se em equipa quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afectam seu funcionamento».*

Os constituintes de uma equipa estão profundamente empenhados uns com os outros com vista ao crescimento pessoal e sucesso. Esse compromisso normalmente transcende a equipa. A equipa supera um grupo e supera todas as expectativas razoáveis

⁹MICHELETTI, Camila (s.d.). *Trabalho em equipe: essencial para todas as empresas*. Acedido a 05/05/2010, em URL: http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho_equipe.shtm

¹⁰BEZERRA, Emília *et al.*(s.d.). *Liderança e Motivação, combustível para formação de equipes de alto desempenho*. Acedido a 06/05/2010, em URL: http://www.wbsltda.com.br/portawbs/view_artigos.asp?id_noticia=64

dadas aos seus membros individuais, ou seja, uma equipa tem um efeito sinérgico, em que um mais um é igual a muito mais do que dois.

Os membros da equipa não só cooperam em todos os aspectos das suas tarefas e objectivos, como também partilham nas tradicionais funções de gestão (planeamento, organização, definição das metas de desempenho, avaliação do desempenho da equipa, desenvolvimento das suas próprias estratégias). Quando uma equipa atinge os seus objectivos, todos os seus elementos da equipa são responsáveis por esse feito.

O desempenho de uma organização depende, essencialmente, do capital humano ao qual se requer motivação, trabalho em equipa e polivalente no desenvolvimento das suas actividades. É neste sentido que a formação de equipas se torna fundamental para que uma organização atinja os seus objectivos. É por esta razão que se vê, cada vez mais, as organizações a introduzirem programas de formação para o trabalho em equipa.

1.4.2 História do *Team Building* ¹¹

Segundo Dyer (1977:7), a ideia de equipa surgiu «*Nos anos de 1920 e início dos anos de 1930 com os já clássicos Estudos de Hawthorne.*» Estes estudos, inicialmente concebidos para analisar os resultados de produção dos trabalhadores sob uma variedade de mudanças ambientais num cenário corporativo. Todavia, de acordo com Dyer (1977:8),

«(...) depois de muita análise, os investigadores em geral concordaram que o factor mais significativo foi a construção de um sentido de identidade do grupo, um sentimento de apoio social e de coesão que veio com o aumento da satisfação do trabalhador.»

O sucesso da gestão e liderança de equipas também desempenhou um papel fundamental no aumento da produtividade.

¹¹A história do *Team Building* foi consultada em MERCER, Patrick T. (2003). *Activity Analysis in Teambuilding and Group Initiative Programs*. Acedido a 26/05/2010, em URL: <http://dspace.sunyconnect.suny.edu/bitstream/1951/45202/1/Mercer.pdf>

Apesar dos estudos de Hawthorne terem sido fundamentalmente um falhanço, segundo Carey (1997), as empresas começaram a investir no conceito *building-a-team* e aumentaram a produtividade. Vários estudos sobre empresas de *Team Building* (Priest & Lesperance, 1994; Bronson *et al.*, 1992; Maxwell, 1997 e Priest, 1998) demonstraram que, através de um programa estruturado de *Team Building*, pode obter-se benefícios a curto e a longo prazo.

Bronson *et al.* (1992) verificaram que o desempenho da equipa melhorou significativamente pois, num grupo experimental submetidos a um programa de treino corporativo de aventura, houve melhorias no seu desenvolvimento, enquanto no grupo controle sem essa formação não se verificou essa melhoria. Os comportamentos registados nos membros do grupo experimental, segundo Bronson *et al.* (1992:51), foram os seguintes:

- Todos compreendem os objectivos do grupo e estão comprometidos com eles;
- São simpáticos e preocupam-se uns com os outros;
- Ouvem os outros com sensibilidade e compreensão;
- Estão prontos para tomar decisões e iniciar soluções;
- Reconhecem e respeitam as diferenças individuais;
- Têm padrões elevados tanto para o seu próprio trabalho como para o desempenho da equipa;
- Reconhecem e recompensam as realizações da equipa;
- Incentivam e apreciam os comentários sobre os esforços da equipa.

Os programas *Team Building* de aventura deverão facilitar as actividades que correspondem a objectivos da empresa, conforme apresentado por Maxwell (1997:27): «*O que as organizações querem do Team Building é simples. Eles querem melhorar os resultados da empresa: aumentar o lucro, o retorno da quota de mercado e o investimento*». Maxwell

(1997:27) também concluiu que «*Team Building* visa melhorar os processos da equipa, resultando numa melhoria da produtividade e da eficácia da equipa a longo prazo, contribuindo para o bom desempenho da organização à qual a equipa pertence».

Para melhorarem essas metas, segundo Maxwell (1997:28), as organizações dependem de líderes de *Team Building* têm quatro objectivos principais que se enquadram nestas quatro categorias:

1. Objectivos, «*missão do núcleo das equipas*»
2. Papéis, como a equipa irá «*organizar todos os recursos à nossa disposição para melhor atingirmos os nossos objectivos*»
3. Processos de trabalho, «*o foco está na maneira como nós fazemos o que fazemos. A maneira como fazemos/vendemos o produto que produzimos. Onde temos reuniões, como tomar decisões, resolver conflitos, gerar ideias, resolver problemas, etc.*»
4. Relacionamentos, «*confiança e apoio, recompensa e reconhecimento, respeito, integridade, transparência e trabalho em equipa fazem todos parte desta categoria.*»

Ao desenvolver essas áreas, a equipa pode voltar ao trabalho com maior eficácia e performance para ajudar a empresa a alcançar os seus objectivos. Essas ideias têm-se ramificado para outras áreas da vida fora do local de trabalho das empresas. Em vez de usar o *Team Building* e treinos de trabalho em equipa como um meio para um fim (ou seja, maior lucro), os auxiliares usam essas mesmas actividades como um processo para melhorar as relações humanas entre os indivíduos e a qualidade da vida da empresa em geral.

1.4.3 Conceito de *Team Building*

A natureza do conceito de *Team Building* está intimamente ligado ao desenvolvimento do espírito de equipa, que se destina tanto a empresas como a grupos de indivíduos, através de diversas actividades.

Sobre o que é *Team Building*, Nunes (2009)¹² refere que

«A expressão anglo-saxónica Team Building (literalmente traduzida para português por "Construção de Equipas") designa uma vasta lista de actividades realizadas geralmente em formato outdoor com o objectivo de fomentar o espírito de equipa e, por essa via, melhorar o desempenho das equipas de trabalho. As actividades de Team Building podem ir de simples exercícios até simulações mais complexas ou até mesmo a retiros realizados por vários dias nos quais são realizados diversos jogos de dinâmicas de grupo.»

Apesar das pessoas, no local de trabalho, conviverem diariamente, não significa que se conheçam suficientemente bem para desenvolverem actividades em que se apela à interacção e cooperação mútua. É neste contexto que surgem as actividades de *Team Building*, com o objectivo de melhorar relacionamentos. Estas actividades apresentam-se como um "instrumento" capaz de consolidar e alargar o conhecimento e conexão entre os membros de uma organização.

Neste sentido, Alexandre (2008)¹³ menciona que

«A essência do conceito de Team Building está intrinsecamente ligada ao fomento de espírito de equipa através de diversas actividades, geralmente em formato "outdoor" . Estas actividades são uma importante "ferramenta" capaz de reforçar e desenvolver o conhecimento e coesão entre membros de uma organização.»

Podemos dizer que o *Team Building* é um processo de motivação que visa a criação de um espírito de equipa num grupo de pessoas, um sentimento de pertença ao grupo, de união, de sintonia, de cumplicidade e a melhoria tanto da forma como as pessoas interagem e como do seu trabalho em conjunto.

Sobre este assunto, Newstrom e Scannell (1998:XVI)¹⁴ afirmam que

¹²NUNES, Paulo (2009). *Conceito de Team Building*. Acedido a 10/06/2010, em http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/team_building.htm

¹³ALEXANDRE, Diogo(2008). *O que é Team Building*. Acedido a 20/05/2010, em URL: <http://about-mkt.blogspot.com/2008/01/o-que-team-building.html>

¹⁴Tradução própria.

«As actividades de Team Building são projectadas para ajudar os líderes de uma equipa a transformar um grupo de empregados frouxamente conectados em uma equipa dinâmica e produtiva, um processo que raramente ocorre naturalmente. Estas actividades permitem aliviar o tédio, elevar o espírito e a moral da equipa e motivar os membros da equipa.»

É cada vez maior o número de empresas que percebem que devem cultivar a comunicação dentro da organização. Para que uma equipa seja eficaz, deve ser estabelecida a troca de ideias entre os membros para se familiarizarem.

Para que as actividades de *Team Building* sejam eficazes os membros do grupo devem ter a noção do benefício de trabalhar em conjunto, em vez de trabalharem individualmente, para executar uma determinada tarefa.

São diversas as actividades de *Team Building*. Com essas actividades pretende-se, principalmente, criar situações fora do ambiente normal do trabalho, sendo geralmente implementadas ao ar livre e que garantam desafio e divertimento aos participantes. Ainda que indirectamente, as actividades têm sempre alguma associação comparativa aos problemas do dia-a-dia da empresa ou do grupo.

Todavia, o *Team Building* não deverá ser visto apenas como um conjunto de actividades ou um evento mas sim como um processo de evolução.

No caso de equipas que estão que se encontram em fases conturbadas, nomeadamente quando há uma reestruturação de recursos humanos, porque hoje em dia são frequentes as mudanças, o processo de *Team Building* pode permitir actuar em situações relacionadas com a gestão de conflitos, problemas comunicação, relações interpessoais. Muitas das vezes, para além da simples análise e constatação dos factos, este processo têm resultados imediatos no equilíbrio e sintonia do grupo de trabalho. Se houve uma reorganização na empresa da qual resultaram novos grupos de trabalho, as actividades de *Team Building* irão ajudar em questões como a definição de papéis e de normas.

Em equipas que possuem um alto nível de maturidade são os comportamentos ou atitudes que assumem maior importância no processo de *Team Building* com vista à melhoria na execução de determinada actividade por parte da equipa. O foco está

claramente na optimização dos recursos existentes, com vista a obter os melhores resultados.

Em suma, podemos afirmar que o processo de *Team Building* é essencial para qualquer grupo ou organização no sentido de se formar equipas eficazes na execução das actividades que lhe são propostas. Além do mais, é um processo que se pode aplicar a qualquer equipa independentemente da fase de desenvolvimento em que ela se encontre.

1.4.4 Características das actividades de *Team Building*

São imensas as actividades de *Team Building*. A sua escolha é feita em detrimento não só das dimensões da equipa, mas também da fase de desenvolvimento em que a mesma se situa. Se a equipa se encontra numa fase inicial de formação, se está a passar por uma fase conturbada, se há alguma alteração na constituição da equipa ou se a equipa se encontra já numa fase de grande maturidade. Para cada um destes casos existem actividades que pelas suas características particulares se adaptam eficazmente a cada uma das fases.

Referindo-se às características das actividades de *Team Building*, Newstrom e Scannell (1998:XV-XVI), afirmam que estas são de execução rápida, são baratas, são participativas, exigem a utilização de poucos equipamentos, são de baixo risco, são adaptáveis e que têm um único foco.

- São de execução rápida: As actividades podem ter desde um minuto até uma hora de duração dependendo da actividade utilizada em detrimento dos objectivos a atingir. Cada actividade deve ocupar apenas o tempo estipulado.
- São baratas: Existem muitas actividades que são de baixos custos. E em actividades que envolvem maior investimento, os materiais necessários podem ser utilizados posteriormente.
- São participativas: Para serem executadas de forma eficaz, as actividades devem

envolver os membros da equipe fisicamente (através do movimento) ou psicologicamente (através da actividade visual, mental ou do pensamento). As actividades ajudam na concentração das pessoas e fá-las pensar, reagir, falar, e, mais importantes, as pessoas divertem-se em equipa.

- Uso de poucos equipamentos: São várias as actividades que exigem apenas o uso de um único suporte material como por exemplo uma imagem, uma pessoa, um objecto inanimado, etc.
- São de baixo risco: São imensas as actividades que não envolvem qualquer risco para os participantes. E, mesmo aqueles que envolvem alguns riscos, quando executadas com os equipamentos adequados, no contexto certo e orientadas por pessoas qualificadas para isso, esses riscos serão reduzidos consideravelmente.
- São adaptáveis: As melhores actividades podem ser adaptadas em quase todas as situações. Estas actividades podem ainda ser modificadas ligeiramente de acordo com os gostos da equipa, mantendo sempre a sua identidade.
- Têm um único foco: As actividades de *Team Building* têm a capacidade de produzir determinados efeitos na equipa. Todas elas têm um objectivo concreto. A escolha das actividades dependerá dos objectivos a atingir por parte da equipa.

Não há equipas iguais por isso, deve ser um factor a ter em conta na hora de da escolha das actividades. Se uma actividade não corre como planeado, isso não é de modo algum um sinal de que a equipe não vai funcionar. Comunicação, instruções e energia são três factores muito importantes que irão afectar qualquer actividade. Cada programa de *Team Building* é uma combinação de actividades ligadas entre si para formarem um programa abrangente. Consoante as necessidades de cada equipa, devem ser seleccionadas diferentes actividades para atingir os objectivos pretendidos.

1.4.5 Benefícios das actividades de *Team Building*

O *Team Building* é um processo de desenvolvimento de equipas que assume cada vez mais importância no seio das organizações. Os programas de *Team Building* fornecem experiências realistas que capacitam os indivíduos a contribuir para objectivos comuns. O sucesso da maioria das organizações depende da capacidade dos indivíduos para construir equipas eficazes.

Segundo Peterson¹⁵ são diversos os benefícios de um programa de *Team Building*:

«Ele quebra a barreira entre as pessoas, promovendo actividades de uma forma divertida. As equipas são incentivadas a participar em vários eventos. Este tipo de método conduz a um reforço da comunicação e do trabalho em equipa. A formação da equipa torna-se eficaz uma vez que este processo evidencia a multiplicidade de competências de todos os membros de uma equipa.»

De acordo com os autores Newstrom e Scannell (1998:XIV) são vários os benefícios resultantes das actividades de *Team Building*. Para estes autores estas actividades

«Ajudam o líder da equipa a fazer o ponto da situação da equipa (...) ajudam a construir a moral da equipa (...) ajudam os membros da equipa a confiar uns nos outros e na aprendizagem de cada um (...) ajudam os membros da equipa a tornam-se mais flexíveis e adaptáveis às suas funções (...) permitem aos líderes da equipa reforçarem os comportamentos mais apropriados de cada membro (...)»

As actividades de *Team Building* são concebidas para motivar as pessoas a partilhar os seus talentos e realizar o seu melhor individualmente e como equipa. Os membros da equipa descobrem que a diversidade é o seu maior trunfo e confiança, cooperação e comunicação eficaz são a chave para o sucesso de uma equipa. Estas actividades, não só promovem o desenvolvimento individual, mas ajudam todos os membros a lutarem juntos por uma causa comum.

¹⁵PETERSON, John (s.d.). *Corporate Team Building Benefits*. Acedido a 20/06/2010, em URL: <http://www.articlesbase.com/team-building-articles/corporate-team-building-benefits-787335.html>

No entanto, para que se retire todos estes benefícios das actividades, é necessário executá-las da forma mais correcta. Sobre esta matéria, Kris Maher (cit. por Alexandre 2008)¹⁶ menciona a existência de três condições fundamentais para que as actividades de *Team Building* sejam bem sucedidas:

- *«Devem proporcionar mais do que diversão: os conteúdos devem estar relacionados com a realidade dos participantes, para que estes não os considerem uma perda de tempo e os encarem com seriedade, retendo as lições pertinentes;*
- *Devem ser orientadas por especialistas: este é um factor essencial para que a dinâmica de grupo se desenvolva de forma positiva e se retirem dos jogos e actividades todas as lições úteis possíveis, maximizando a aprendizagem do participante;*
- *Devem ser seguidas de reforços: o que se aprende nos jogos e actividades nem sempre é fácil de transpor para a prática profissional, carecendo de apoio especializado.»*

Os programas de *Team Building* fornecem poderosas experiências à equipa, permitindo às empresas competirem de uma forma mais eficaz e, aos funcionários, ajudamos a trabalhar em equipa. Isto reflecte-se numa maior produtividade.

Os benefícios das actividades de *Team Building* são tão significativas que muitas empresas têm incorporado estratégias de *Team Building* com o objectivo de melhorar as habilidades de liderança, localizar as barreiras que impedem a criatividade, definir claramente os objectivos e metas, melhorar a produtividade organizacional, identificar os pontos fortes e fracos de uma equipa e melhorar a capacidade de resolver problemas. Com isto, pode-se concluir que, na actualidade, os programas de *Team Building* são essenciais para que uma empresa possa ser competitiva.

¹⁶ALEXANDRE, Diogo (2008). *O que é Team Building*. Acedido a 20/05/2010, em URL: <http://about-mkt.blogspot.com/2008/01/o-que-team-building.html>

Capítulo 2

Enquadramento Metodológico

2.1 Questões da investigação

As actividades de *Team Building* são uma área do turismo de eventos que ainda se encontra pouco desenvolvida. No entanto, são essenciais para qualquer empresa. Estas actividades permitem a melhoria dos relacionamentos interpessoais dentro de uma organização e, desta forma, aumentar a sua produtividade.

Com esta investigação pretende-se apurar a situação em que se encontram as empresas do concelho de Cabeceiras de Basto, em matéria de *Team Building*.

2.2 Objectivos da investigação

2.2.1 Objectivos gerais

Esta investigação tem como objectivos gerais:

- Concluir o 2.º ciclo de Turismo;
- Aplicação os conhecimentos adquiridos ao longo dos 1.º e 2.º ciclos de Turismo;
- Expandir os conhecimentos acerca de um tema inovador;
- Verificar a incorporação das actividade de *Team Building* por parte das empresas do concelho de Cabeceiras de Basto.

2.2.2 Objectivos específicos

Diante do objectivo geral, os objectivos específicos desta investigação, são os seguintes:

- Entender como surgiu a ideia de introduzir o *Team Building* na empresa;
- Saber há quanto tempo foram adoptadas as actividades de *Team Building*, por parte das empresas;
- Identificar as actividades executadas pelos funcionários das empresas;
- Identificar o tipo de efeitos que estas actividades provocaram nas empresas.

2.3 Metodologia

Para a consecução deste estudo, optou-se pelo paradigma interpretativo, dentro da investigação qualitativa. Pois, o paradigma interpretativo dá-nos a possibilidade de desenvolvermos e aprofundarmos o conhecimento de uma dada situação num dado contexto.

Este estudo é o resultado de uma pesquisa qualitativa, visto que, se pretende analisar e entender um fenómeno social que tem como nome *Team Building*.

O método utilizado foi o estudo de caso qualitativo.

2.3.1 Estudo de caso

Os estudos de caso enfatizam a análise contextual detalhada de um número limitado de eventos ou condições e as suas relações. Investigadores das mais variadas áreas do conhecimento têm utilizado o estudo de caso como método de pesquisa. Os cientistas sociais, em particular, têm feito amplo uso desse método de pesquisa qualitativa para analisar situações reais da vida contemporânea e fornecem a base para a aplicação de ideias.

Para Yin (cit. por Carmo e Ferreira, 1998:216) «(...) *um estudo de caso é uma abordagem empírica que investiga um fenómeno actual no seu contexto real; quando, os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes; e no qual são utilizadas muitas fontes de dados.*»

De acordo com (1995:23) «*Os estudos de caso correspondem a um modelo de análise intensiva de uma situação particular (caso). Tal modelo, flexível no recurso de técnicas, permite a recolha de informação diversificada a respeito da situação em análise, viabilizando o seu conhecimento e caracterização.*»

Neste trabalho, o método utilizado foi o estudo de caso qualitativo. Neste sentido, Merriam (cit. por Carmo e Ferreira, 1998:217) apresenta, resumidamente, as características de um estudo de caso qualitativo. Para Merriam um estudo de caso qualitativo é:

Particular: focaliza-se num determinado fenómeno; Descritivo - o resultado final é a descrição do fenómeno estudado;

Heurístico: porque possibilita a compreensão do fenómeno estudado;

Indutivo: visto que o raciocínio indutivo é a base da maior parte destes estudos;

Holístico: porque é tem em conta a realidade na sua globalidade.

Podemos dizer que o estudo de caso é uma metodologia de investigação especialmente apropriada quando procuramos compreender, explorar ou descrever fenómenos e contextos complexos. Este método é adequado a este projecto pois, permite-nos averiguar a influência que o fenómeno *Team Building* tem no seio das empresas.

2.3.2 Análise qualitativa

A metodologia qualitativa é vista como uma forma de se estudar os fenómenos que não são explicados pelos números e classificações, mas que são analisados como sistemas interligados, utilizando-se a descrição dos acontecimentos na geração de conhecimento que permite a compreensão do fenómeno.

Também chamada de análise qualitativa, a metodologia qualitativa começa com a análise detalhada e próxima dos factos, centrando-se num contexto.

A pesquisa qualitativa é usada para obter informações sobre as atitudes das pessoas, comportamentos, sistemas de valores, interesses, motivações, aspirações, cultura e estilos de vida. É concebida para revelar o comportamento e as percepções do público-alvo com referência a temas ou questões específicas. Utiliza estudos aprofundados de pequenos grupos de pessoas para orientar e apoiar a construção de hipóteses. Os resultados da pesquisa qualitativa são descritivos e não de previsão.

Em relação ao nosso objecto de estudo, a abordagem qualitativa permite analisar o impacto que as actividades de *Team Building* têm nas empresas do concelho de Cabeceiras de Basto.

2.4 Técnicas de investigação

2.4.1 Pesquisa bibliográfica

Para nos informarmos sobre qualquer assunto necessitamos de fazer o levantamento de informações. Este é o primeiro para que possamos conhecer melhor um determinado assunto que nos chama à atenção, seja apenas por curiosidade ou para uma investigação mais profunda. É necessário recolher todas as informações disponíveis sobre o assunto,

geradas anteriormente por outros cientistas. A este processo de recolha dá-se o nome de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica consiste basicamente na recolha de dados sejam eles impressos ou arquivos electrónicos.

Segundo Martins e Theóphilo (2007:54) referem que a pesquisa bibliográfica é uma

«(...) estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procurar explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos, etc.»

Utilizando esta técnica de investigação podemos confrontar opiniões de vários autores acerca de um determinado e, desta forma, podemos formular a nossa própria opinião.

2.4.2 Inquérito por questionário

O inquérito é uma ferramenta de triagem para quantificar e comparar as informações.

Segundo Carmo e Ferreira (1998:123-125) em ciências sociais, de acordo com a presença ou ausência do investigador no acto da inquirição, existem dois tipos de inquéritos: o inquérito por entrevista e o inquérito por questionário. O que distingue estes dois tipos de inquéritos é que o inquérito por entrevista é realizado em situação presencial, enquanto o inquérito por questionário é administrado à distância.

O inquérito por questionário é um conjunto de questões apresentadas a uma amostra de pessoas, de empresas, etc. A informação é recolhida a partir de uma amostra representativa da população em avaliação.

Sobre este assunto, Martins e Theóphilo (2007:90) afirmam que

«O questionário é um importante instrumento de colecta de dados para uma pesquisa social. Trata-se de um conjunto ordenado e consciente de perguntas a

respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever. O questionário é encaminhado para potenciais informantes, seleccionados previamente, tendo que ser respondido por escrito e, geralmente, sem a presença do pesquisador.»

O seu objectivo é reunir informações sobre atitudes, opções, pensamentos, comportamentos, entre outras. Compilando-se as respostas das pessoas ou entidades da amostra, consegue-se chegar a uma conclusão geral acerca do que se pretender estudar.

Segundo Campenhoudt e Quivy (2003:188) o inquérito por questionário

«Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto de interesse dos investigadores.»

Estas pesquisas geralmente combinam dois tipos de perguntas, abertas e fechadas. Nas perguntas abertas, o inquirido tem plena liberdade de resposta, enquanto nas perguntas fechadas, as respostas possíveis são limitadas. Um inquérito por questionário deve apresentar um maior peso de perguntas fechadas e algumas questões abertas, mais completas, mas também mais difíceis de tratar do ponto de vista estatístico.

2.4.3 Recolha e composição da amostra

Para averiguar que importância tem o *Team Building* para as empresas de Cabeceiras de Basto, elaborou-se um questionário (Anexo I) composto por oito questões.

A amostra recolhida que foi submetida à análise estatística é constituída por 7 empresas escolhidas aleatoriamente.

2.4.4 Instrumentos utilizados no tratamento dos dados

Os dados foram tratados manual e informaticamente (*Excel* e *Word*), utilizando estatística descritiva.

2.4.5 Principais variáveis em estudo

As variáveis que foram submetidas a estudo eram maioritariamente qualitativas. Entre elas destacam-se:

- A: Sector de actividade da empresa;
- B: Número de funcionários da empresa;
- C: Nível médio de formação profissional dos funcionários da empresa;
- D: Critérios que a empresa tem em conta no recrutamento do pessoal;
- E: Idade das actividades de *Team Building* na empresa;
- F: Actividades de *Team Building* executadas pela empresa;
- G: Efeitos das actividades de *Team Building* executadas pela empresa;
- H: Ideia de introduzir o *Team Building* na empresa.

Capítulo 3

Enquadramento Contextual

3.1 Caracterização da unidade de análise ¹

3.1.1 Contextualização geográfica

O concelho de Cabeceiras de Basto insere-se na sub-região do AVE (NUT III) da Região Norte (NUT II) de Portugal.

O concelho de Cabeceiras de Basto é um dos que delimita, a leste, o distrito de Braga do distrito de Vila Real (concelhos de Mondim de Basto, Montalegre, Boticas e Ribeira de Pena). Confinava ainda com Vieira do Minho, a norte; com Fafe, a oeste; e com Celorico de Basto, a sul. Encontra-se entre as serras da Cabreira e do Marão, num extenso vale que lhe confere características minhotas, mas, ao mesmo tempo, transmontanas. A serra do Barroso e a da Lameira são também definidoras do território

¹A caracterização da unidade de análise foi consultada em Agrupamento de Escolas de Refojos de Basto (2009). *Projecto Educativo*. Acedido em 23/09/2010, em URL: http://www.eb23-cabeceiras-basto.rcts.pt/projecto_educativo.pdf

cabeceirense.

Figura 3.1: Localização do concelho de Cabeceiras de Basto às escalas nacional e regional.



Fonte: ANMP - Associação Nacional de Municípios Portugueses, 2009.

A sua proximidade em relação à Área Metropolitana do Porto torna-o um município acessível ao sistema de auto-estradas nacionais e, por acréscimo, ao mercado europeu, situação que melhorou amplamente com a entrada em funcionamento da Auto-Estrada A7.

3.1.2 Caracterização física

O concelho de Cabeceiras de Basto reparte-se em 17 freguesias - Abadim, Alvite, Arco de Baúlhe, Basto (Santa Senhorinha), Bucos, Cavez, Faia, Gondiaães, Outeiro, Painzela, Passos, Pedraça, Refojos de Basto, Riodouro, Cabeceiras de Basto (São Nicolau), Vila Nune e Vilar de Cunhas. O território do concelho ocupa uma área de cerca de 241 km², limitada pelos concelhos de: Montalegre, a Norte; Boticas, Nordeste; Ribeira de Pena, a Este; Mondim de Basto, a Sueste; Celorico de Basto, a Sul; Fafe, a Oeste e Vieira do Minho, a Noroeste.

A sede do Município localiza-se na freguesia de Refojos de Basto, designadamente

na vila de Cabeceiras de Basto, cuja localização absoluta dita as seguintes coordenadas geográficas: 41° 31' N do Equador; 8° 0' O do Semimeridiano de Greenwich.

Importa igualmente constatar que o concelho de Cabeceiras de Basto localiza-se à beira do rio *Tâmega*, numa área de transição que, do ponto de vista natural, é condicionada pelas influências do Atlântico e do Nordeste Transmontano.

3.1.3 Caracterização demográfica - estrutura etária e nível de instrução

A evolução da população residente caracteriza-se por um aumento demográfico efectivo de 16.368 habitantes em 1991 para 17.846 habitantes em 2001, segundo os dados disponibilizados pelos XIII e XIV Recenseamentos Gerais da População - vulgarmente designados por Census 1991 e Census 2001, respectivamente.

O crescimento efectivo foi de 1.478 habitantes, o que fez elevar a densidade populacional de 68 hab./km² registada em 1991 para 74 hab./km² no ano de 2001.

O Census de 2001 registou ainda um conjunto de valores para diversos indicadores demográficos, dos quais destacamos os que a seguir completam a tabela seguinte.

Tabela 3.1: Indicadores demográficos do Concelho de Cabeceiras de Basto em 2001.

Demografia de Cabeceiras de Basto em 2001	
Taxa de Natalidade	12,0‰
Taxa de Mortalidade	11,2‰
Taxa de Crescimento Natural	0,8‰
Taxa de Mortalidade Infantil	2,6‰
Índice de Envelhecimento	76,8‰
População entre 0-14 anos de idade	19,8%
População entre 15-24 anos de idade	16,5%
População entre 25-65 anos de idade	46,0%
População com + de 65 anos de idade	17,7%

Fonte: XIV Recenseamento Geral da População, INE, 2002.

Não obstante, e segundo as estatísticas demográficas inter-censitárias de 2004 disponibilizadas pelo Instituto Nacional de Estatística, a população residente do concelho de Cabeceiras de Basto diminuiu sensivelmente para 17.775 habitantes, o que poderá acentuar-se até ao Recenseamento Geral da População previsto para o ano de 2011, caso o envelhecimento generalizado do Interior de Portugal se agrave.

Nível de instrução

No ano de 2001, os 17.846 habitantes de Cabeceiras de Basto distribuía-se, maioritariamente, pelo nível de instrução correspondente à Escolaridade Básica, como se pode ver na tabela seguinte, uma vez que os 11.944 indivíduos que compunham essa maioria representavam 66,9% do total de habitantes.

Tabela 3.2: Nível de instrução dos habitantes de Cabeceiras de Basto em 2001.

Distribuição dos habitantes cabeceirenses por nível de instrução				
Nenhum	Básico	Secundário	Médio	Superior
3.675 habitantes	11.944 habitantes	1.419 habitantes	39 habitantes	769 habitantes

Fonte: AMAVE - Associação de Municípios do Vale do Ave, em www.amave.pt, 2009.

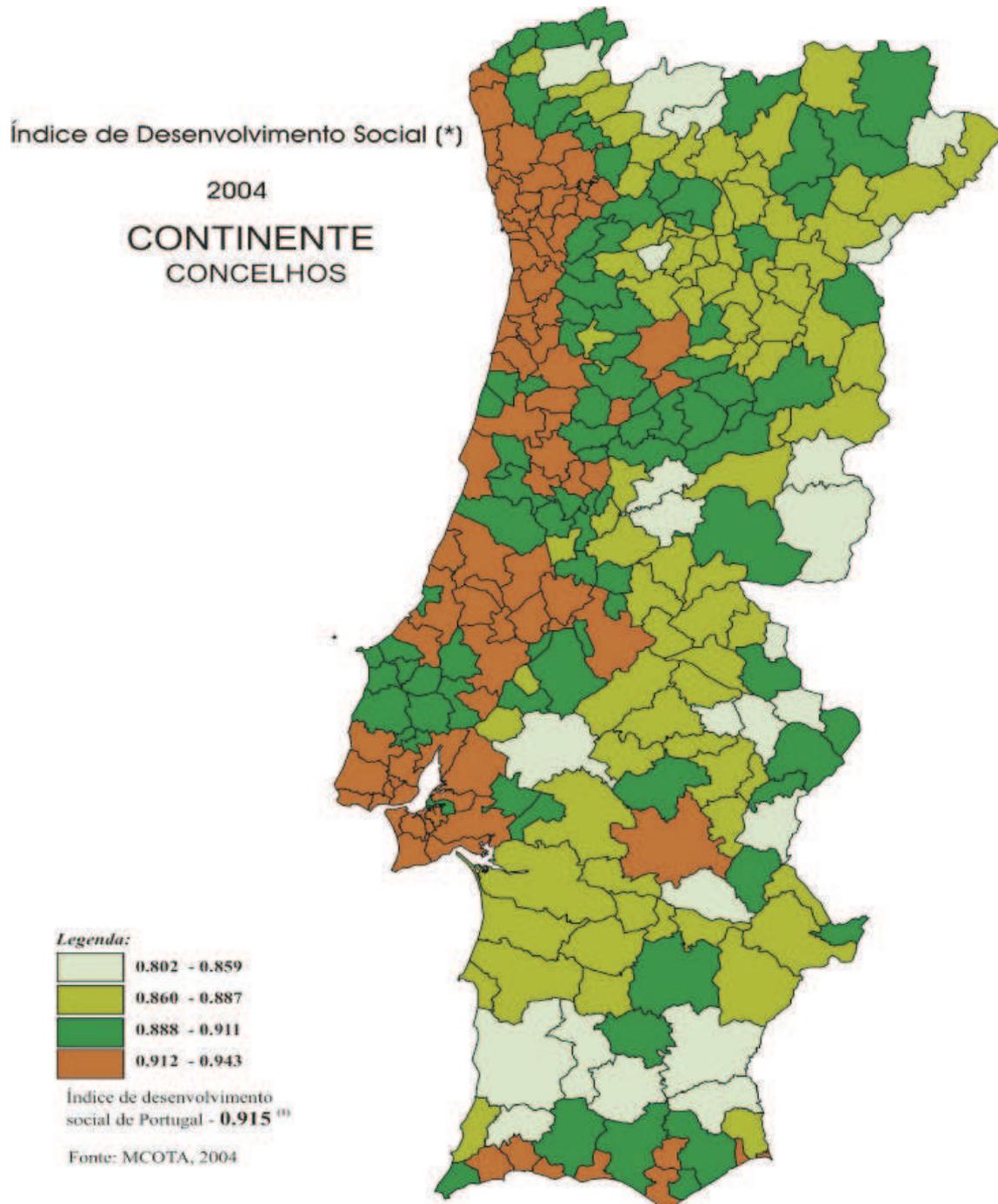
Significativo foi também o número de habitantes apurado como não tendo qualquer nível de instrução, isto é, 3.675 indivíduos que representavam 20,6% do total de habitantes. No que aos restantes níveis de instrução concerne, a distribuição dos residentes consignou-se, decrescentemente, pelo Secundário, Superior e Ensino Médio.

Outra perspectiva é-nos dada pela consulta do Índice de Desenvolvimento Social (IDS), um indicador social de leitura pertinente, pois é estipulado, para cada município, com base nos índices da esperança de vida à nascença, nível educacional e conforto e saneamento².

A infografia da figura seguinte revela que no ano de 2004 o concelho de Cabeceiras de Basto situou-se no penúltimo patamar à escala de Portugal Continental.

²Portaria n.º 200/2004, de 4 de Fevereiro.

Figura 3.2: IDS de Portugal Continental em 2004.



(*) (Portaria nº 200/2004 - 2ª série - de 4 de Fevereiro)
Índice Compósito com base nos índices:
a) Esperança de vida à nascença
b) Nível educacional
c) Conforto e saneamento

(1) Valor do IDS de Portugal inclui os valores referentes ao território das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira

Fonte: ANMP - Associação Nacional de Municípios Portugueses, 2004.

Longe de atingir um valor próximo do IDS de Portugal Continental (0,915) o concelho de Cabeceiras de Basto registou, nesse ano, um IDS de 0,883; mesmo assim, com evolução positiva desde 2001, pois nesse ano situava-se em 0,802.

3.1.4 Caracterização sócio-económica

Entre 1991 e 2001, a população activa do concelho de Cabeceiras de Basto aumentou de 29% para 37%.

Nos últimos anos tem-se assistido a um aumento da população activa cabeceirense nos sectores secundário e terciário, em prejuízo do sector primário, devido às situações de estrangulamento que se têm sentido neste sector (baixa produtividade, redução da área cultivada e diminuição da mão-de-obra).

Tabela 3.3: Variação da população activa entre 1991 e 2001.

Concelho de Cabeceiras de Basto		
Sector de Actividade	População Activa	População Activa
	Hab./1991	Hab./2001
Primário	1.667	829
Secundário	1.666	2.856
Terciário	1.845	2.918

Fonte: XIV Recenseamento Geral da População, INE, 2002.

Cabeceiras de Basto já foi concelho globalmente agrícola. Localizado em área montanhosa, no solo predominam as rochas graníticas. É calcorreado por uma densa rede de cursos de água, que constituem bolsas de terreno aluvionar fértil, aproveitadas e adaptadas à prática de uma agricultura extensiva de subsistência.

A população empregava-se até 1991, principalmente, em actividades do sector primário, tais como a agricultura, a criação de gado e a silvicultura. Destacavam-se como fontes de riqueza local o vinho verde, o milho, o azeite e a pecuária, com ênfase para as raças bovinas autóctones, designadamente a barrosã e a maronesa.

No brasão do Concelho, alguns elementos representam a caça, a pesca, a vinha e o

mel, elementos que continuam associados à actividade económica desta região, apesar da perda de 838 activos registada entre 1991 e 2001 no Sector Primário.

Outros recursos endógenos desta região são a floresta, o turismo rural e o de montanha. O artesanato é rico e variado: lã, linho, cestaria, tanoaria, tamancaria e latoaria.

As principais especialidades gastronómicas da região são a carne de vitela, os enchidos, o bacalhau com batatas a murro, os rojões à moda do Minho, as papas de sarra-bulho e doces variados.

A etnografia manifesta-se nas feiras, festas, romarias, folclore e jogos tradicionais.

Novas actividades integradas nos sectores Secundário (II) e Terciário (III) apoiaram-se nesses recursos endógenos, fazendo com que a evolução tenha ditado mais 1.190 activos (II) e mais 1.073 activos (III), respectivamente, no período inter-censitário em apreço, tal como se pode calcular através dos dados patentes na tabela anterior.

3.2 Análise das variáveis em estudo

3.2. ANÁLISE DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO

3.2.1 Sector de actividade da empresa

No total averiguou-se a importância do *Team Building* para 7 empresas de Cabeceiras de Basto, todas do Sector Terciário. (Tabela B.1 do Apêndice B)

Figura 3.3: Sector de actividade da empresa.

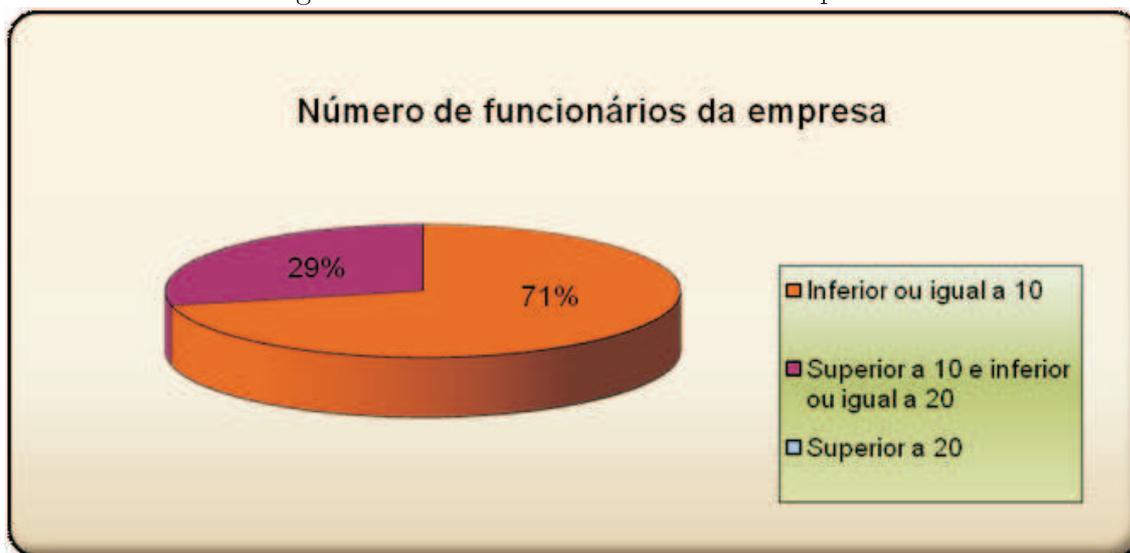


Fonte: Elaboração própria, 2010.

3.2.2 Número de funcionários da empresa

Das empresas averiguadas, 5 (correspondente a 71%) tinham dez ou menos de dez funcionários e 2 (correspondente a 29%) tinham mais de dez mas não ultrapassam os vinte funcionários. Não houve empresas com mais de vinte funcionários. (Tabela B.2 do Apêndice B)

Figura 3.4: Número de funcionários da empresa.

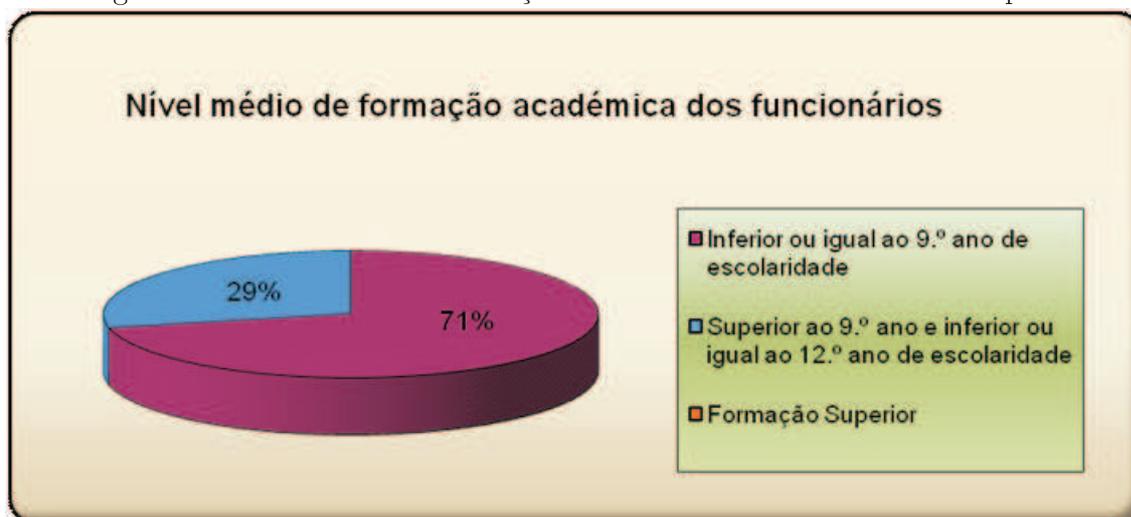


Fonte: Elaboração própria, 2010.

3.2.3 Nível médio de formação acadêmica dos funcionários da empresa

Das empresas averiguadas, o nível médio de formação acadêmica dos funcionários de 5 empresas (correspondente a 71%) é inferior ou igual ao 9.º ano de escolaridade. Apenas em 2 empresas (correspondente a 29%) o nível médio de formação acadêmica dos funcionários superior ao 9.º ano mas não é superior ao 12.º ano de escolaridade. Não houve empresas com nível médio de formação acadêmica superior. (Tabela B.3 do Apêndice B)

Figura 3.5: Nível médio de formação acadêmica dos funcionários da empresa.



Fonte: Elaboração própria, 2010.

Capítulo 4

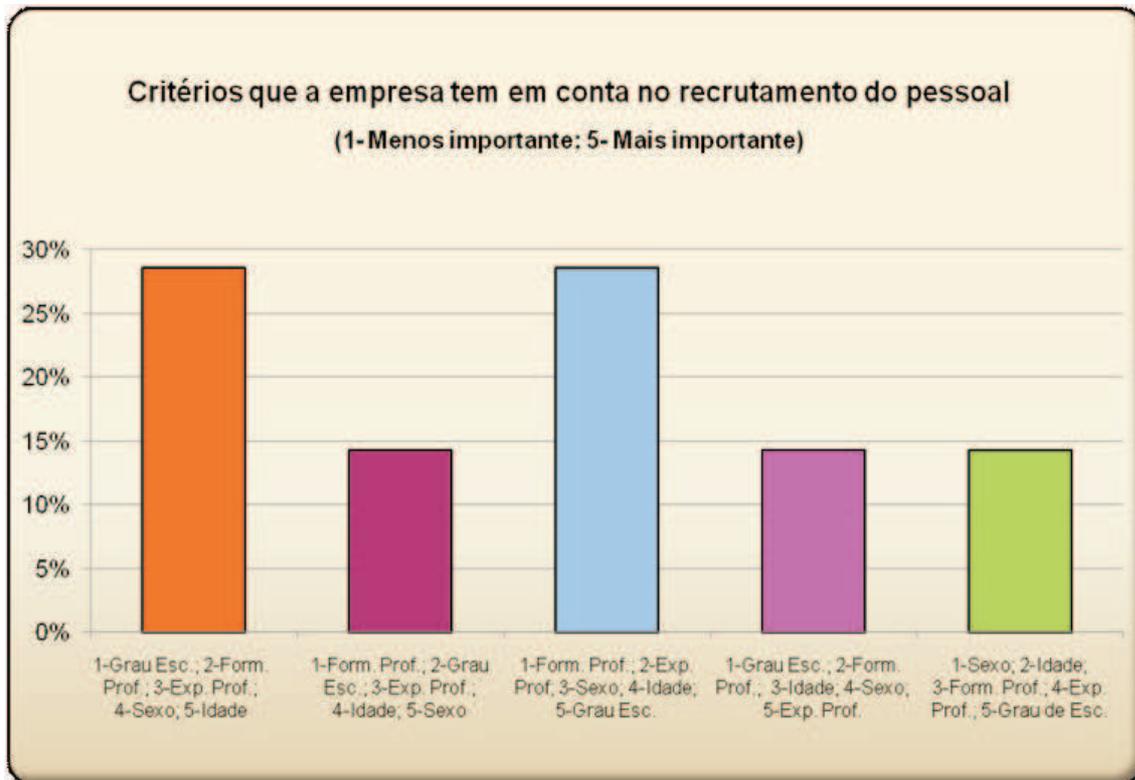
Análise e Interpretação dos Resultados

4.1 Análise das variáveis em estudo

4.1.1 Critérios que a empresa tem em conta no recrutamento do pessoal

Quanto aos critérios que as empresas averiguadas têm em conta aquando do recrutamento de pessoal para os seus quadros, não existe uma importância generalizada de critérios. Contudo, verifica-se que o critério *Grau de Escolaridade* é simultaneamente o critério menos e mais importante. Aos critérios *Idade* e *Sexo* também são atribuídas importâncias consideráveis. (Tabela B.4 do Apêndice B)

Figura 4.1: Critérios que a empresa tem em conta no recrutamento do pessoal (1- Menos importante; 5- Mais importante).

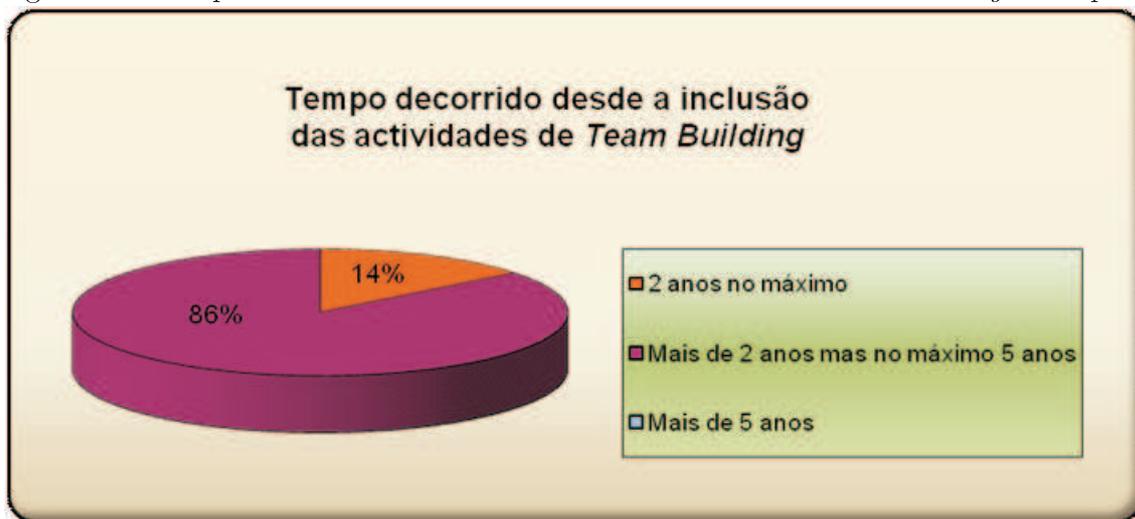


Fonte: Elaboração própria, 2010.

4.1.2 Tempo decorrido desde a inclusão das actividades de *Team Building* na empresa

Das empresas averiguadas, 1 (correspondente a 14%) executa actividades de *Team Building* no máximo há dois anos e 6 (correspondente a 86%) há mais de dois anos mas não mais de cinco anos. (Tabela B.5 do Apêndice B)

Figura 4.2: Tempo decorrido desde a inclusão das actividades de *Team Building* na empresa.

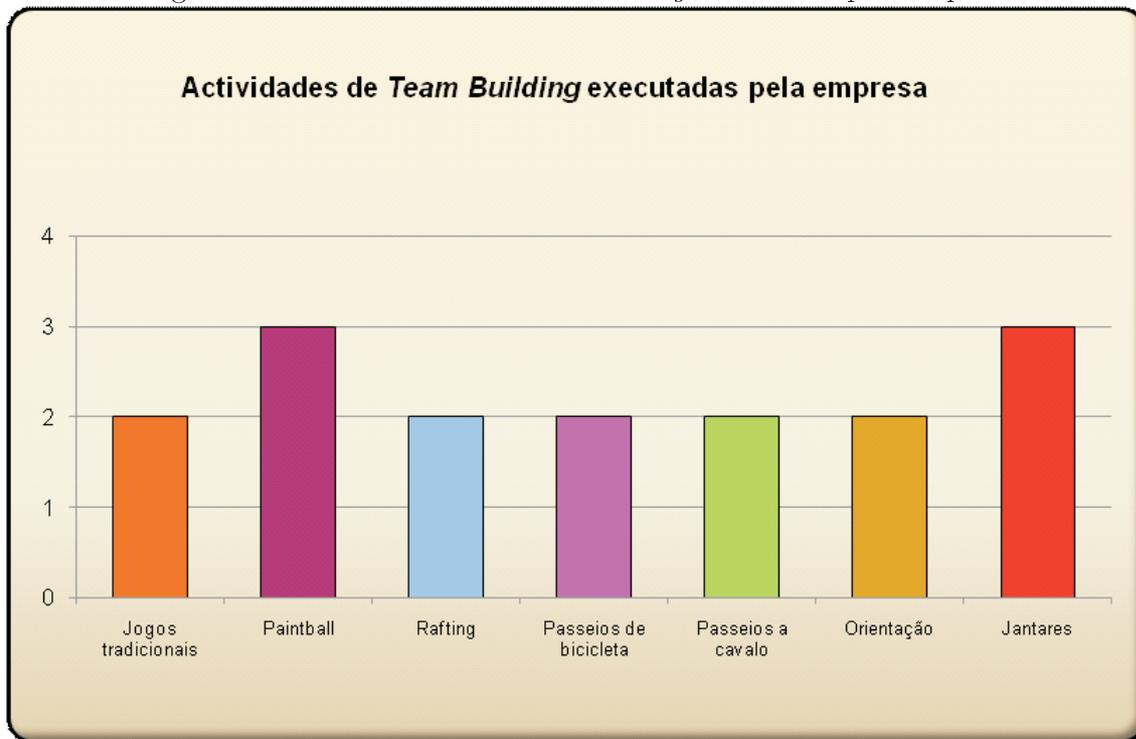


Fonte: Elaboração própria, 2010.

4.1.3 Actividades de *Team Building* executadas pela empresa

As actividades de *Team Building* executadas pela empresa foram bastante diversificadas, contudo elaborou-se o gráfico seguinte referente àquelas que foram mais apontadas por todas elas. (Tabela B.6 do Apêndice B)

Figura 4.3: Actividades de *Team Building* executadas pela empresa.



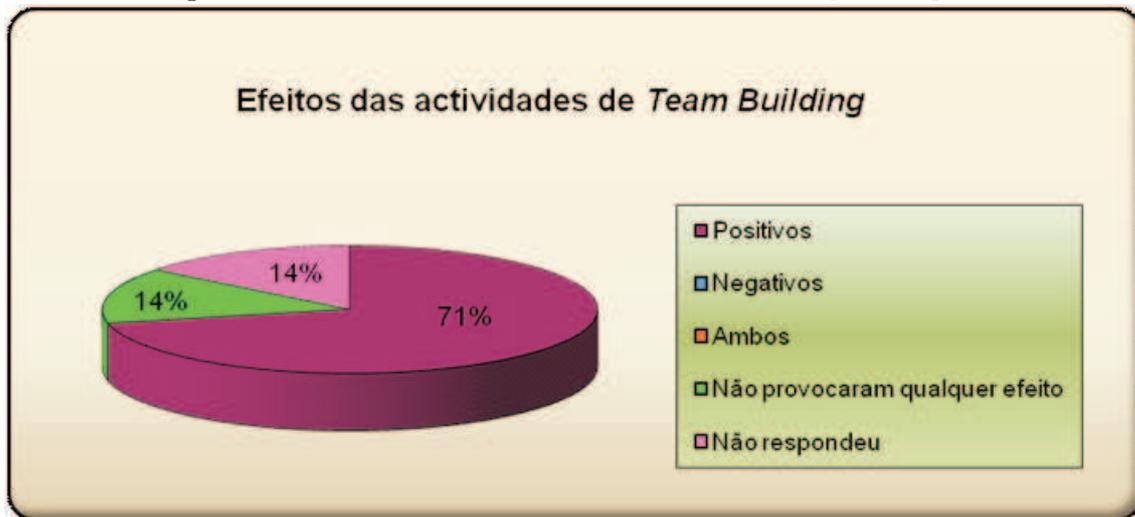
Fonte: Elaboração própria, 2010.

As actividades mais referidas pelas empresas foram o *Paintball* e *Jantares*.

4.1.4 Efeitos das actividades de *Team Building* executadas pela empresa

As actividades de *Team Building* executadas pela empresa provocaram efeitos positivos na maioria dos casos, correspondente a 71%. Salienta-se que não houve qualquer efeito em 14% da população. (Tabela B.7 do Apêndice B)

Figura 4.4: Efeitos das actividades de *Team Building* na empresa.



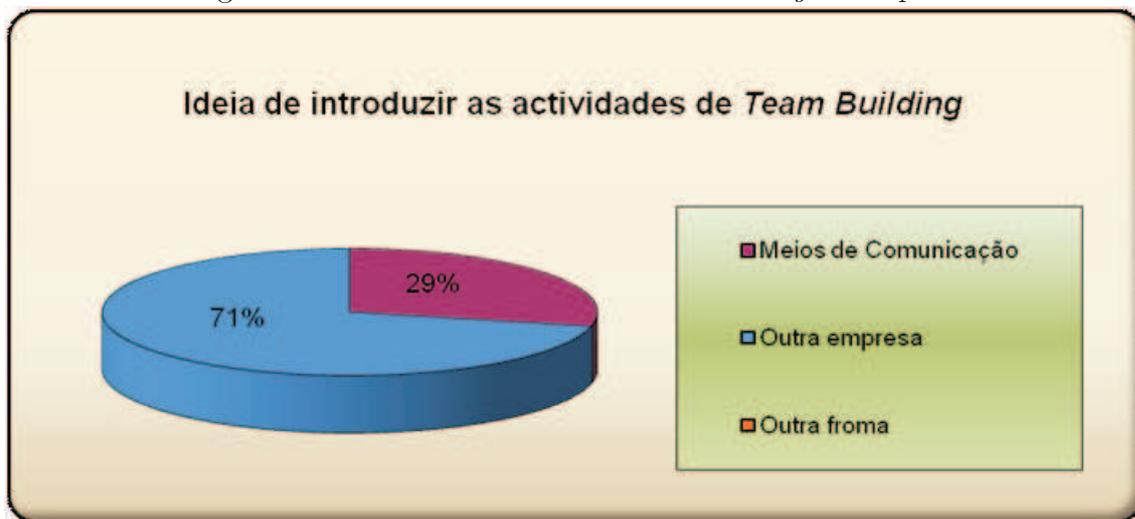
Fonte: Elaboração própria, 2010.

As empresas que referiram que as actividades de *Team Building* executadas pela empresa provocaram efeitos positivos mencionaram ainda que passou a haver um melhor clima relacional dentro da empresa, maior entreaajuda entre colegas e mais produtividade.

4.1.5 Ideia de introduzir o *Team Building* na empresa

Em 71% das empresas averiguadas, a ideia de introduzir as actividades de *Team Building* na empresa foi sugerida por *Outras Empresas*. Os *Meios de Comunicação* influenciaram cerca de 29% das empresas analisadas. (Tabela B.8 do Apêndice B)

Figura 4.5: Ideia de introduzir o *Team Building* na empresa.



Fonte: Elaboração própria, 2010.

Considerações finais

O Homem é, essencialmente, um ser que tem a necessidade de se relacionar. Neste sentido, as actividades de *Team Building* apresentam um papel fulcral no bom relacionamento entre as pessoas de um grupo ou de uma organização.

Não restam dúvidas que o turismo de eventos é uma parte do turismo essencial para o desenvolvimento de qualquer região, que impulsiona a cadeia económica e que envolve imensas actividades.

Com a realização deste estudo de investigação pretendeu-se ampliar os conhecimentos acerca de um tema ainda pouco desenvolvido como é o *Team Building*. A escassez de informação acerca do tema dificulta, por um lado, a investigação todavia, torna-se ainda mais interessante a busca de novos conhecimentos, que até aqui faziam parte do desconhecido. Investigou-se também sobre a importância que as actividades de *Team Building* representam para as empresas do concelho de Cabeceiras de Basto.

Verificou-se que a introdução das actividades de *Team Building* por parte das empresas é recente, estando ainda em fase de desenvolvimento. No entanto, a ideia de que estas actividades são benéficas para a empresa, é unânime.

Com a realização deste trabalho, pode concluir-se que a divulgação das actividades de *Team Building* é de extrema importância no meio empresarial, visto que estas acarretam inúmeros benefícios em termos de aumento de motivação, satisfação dos membros das empresas e, conseqüentemente, vantagens em termos de produtividade.

Apêndice A

Questionário

QUESTIONÁRIO / UTAD / 2.º Ciclo de Turismo

Este questionário foi elaborado com o objectivo de averiguar que importância tem o Team Building para as empresas de Cabeceiras de Basto.

Este questionário é realizado no âmbito do trabalho de conclusão do 2.º ano do 2.º Ciclo de Turismo, da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Garantem-se a confidencialidade e o anonimato das suas respostas.

Team Building

A expressão anglo-saxónica *Team Building* (literalmente traduzida para português por "Construção de Equipas") abarca uma grande variedade de actividades lúdicas realizadas pelos funcionários de uma empresa com o objectivo de fomentar o espírito de equipa e, por essa via, melhorar o desempenho das equipas de trabalho.

Por favor, responda com sinceridade às questões que se seguem, assinalando com uma cruz no interior dos quadrados correspondentes às suas escolhas, ou preenchendo os espaços em branco.

Por favor, não preencher este espaço.

1- Qual é o sector de actividade da empresa?

- Primário
- Secundário
- Terciário

1.

2- Qual é o número de funcionários da empresa?

- Inferior ou igual a 10
- Superior a 10 e inferior ou igual a 20
- Superior a 20

2.

3- Qual é o nível médio de formação académica dos funcionários?

- Inferior ou igual ao 9.º ano de escolaridade
- Superior ao 9.º ano e inferior ou igual ao 12.º ano de escolaridade
- Formação Superior

3.

4- por ordem crescente de importância os critérios que a empresa tem em conta no recrutamento do pessoal (1- Menos importante; 5- Mais importante):

- Idade
- Sexo
- Experiência profissional
- Formação profissional
- Grau de escolaridade

4.

5- Há quanto tempo a empresa executa actividades de *Team Building*:

- Há 2 anos no máximo
- Há mais de 2 anos mas no máximo há 5 anos
- Há mais de 5 anos

5.

6- Quais foram as actividades de *Team Building* executadas pela empresa:

6.

7- Os efeitos da execução dessas actividades de *Team Building* foram:

7.

- Positivos
- Negativos
- Ambos
- Não provocaram qualquer efeito

Refira alguns desses efeitos:

8- Como surgiu a ideia de introduzir o *Team Building* na empresa?

8.

- Através dos meios de comunicação
- Através de outra empresa
- De outra forma. Qual? _____

Muito obrigado pela sua colaboração!

Apêndice B

Quadros Estatísticos

Tabela B.1: Tabela estatística relativa ao sector de actividade da empresa.

Sector de Actividade	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sector Primário	0	0%
Sector Secundário	0	0%
Sector Terciário	7	100%
Total	7	100%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela B.2: Tabela estatística relativa ao número de funcionários da empresa.

Número de funcionários	Frequência absoluta	Frequência relativa
Inferior ou igual a 10	5	71%
Superior a 10 e inferior ou igual a 20	2	29%
Superior a 20	0	0%
Total	7	100%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela B.3: Tabela estatística relativa ao nível médio de formação acadêmica dos funcionários.

Nível médio de formação acadêmica dos funcionários	Frequência absoluta	Frequência relativa
Inferior ou igual ao 9. ^o ano de escolaridade	5	71%
Superior ao 9. ^o ano e inferior ou igual ao 12. ^o ano de escolaridade	2	29%
Formação Superior	0	0%
Total	7	100%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela B.4: Tabela estatística relativa aos critérios que a empresa tem em conta no recrutamento do pessoal (1- Menos importante; 5- Mais importante).

Número de funcionários	Frequência absoluta	Frequência relativa
5-4-3-2-1	2	29%
4-5-3-1-2	1	14%
4-3-2-1-5	2	29%
3-4-5-2-1	1	14%
2-1-4-3-5	1	14%
Total	7	100%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela B.5: Tabela estatística relativa à idade das actividades de *Team Building* na empresa.

Idade das actividades de <i>Team Building</i>	Frequência absoluta	Frequência relativa
2 anos no máximo	1	14%
Mais de 2 anos mas no máximo 5 anos	6	86%
Mais de 5 anos	0	0%
Total	7	100%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela B.6: Tabela estatística relativa às actividades de *Team Building* executadas pela empresa.

Actividades de <i>Team Building</i>	Frequência absoluta
Jogos tradicionais	2
Paintball	3
Rafting	2
Passeios de bicicleta	2
Passeios a cavalo	2
Orientação	2
Jantares	3
Tiro ao alvo	1
Escalada	1
Canoagem	1
Slide	1
Roteiros culturais	1
Segway	1
Rapel	1

Fonte: Elaboração própria.

Tabela B.7: Tabela estatística relativa aos efeitos das actividades de *Team Building* executadas pela empresa.

Efeitos das actividades de <i>Team Building</i>	Frequência absoluta	Frequência relativa
Positivos	5	71%
Negativos	0	0%
Ambos	0	0%
Não provocaram qualquer efeito	1	14%
Não respondeu	1	14%
Total	7	100%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela B.8: Tabela estatística relativa à ideia de introduzir o *Team Building* na empresa.

Ideia de introduzir o <i>Team Building</i>	Frequência absoluta	Frequência relativa
Meios de comunicação	2	29%
Outra empresa	5	71%
Outra forma	0	0%
Total	7	100%

Fonte: Elaboração própria.

Bibliografia

- [1] ALBIJENOR; MILITÃO, Rose. S.O.S. (2001). *Dinâmica de grupo*. 13ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- [2] ANDRADE, Suely Gregori (1999). *Teoria e prática de dinâmica de grupo: jogos e exercícios*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- [3] BARRETTO, Margarita (2000). *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. 8ª Edição. São Paulo: Papirus Editora.
- [4] BRITTO, Janaína; FONTES, Nena (2002). *Estratégias para eventos: uma ótica de Marketing e do Turismo*. São Paulo: Aleph.
- [5] CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela (1998). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta, pp. 117-148.
- [6] CAMPENHOUDT, Luc Van; QUIVY, Raimond (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 3ª Edição. Lisboa: Gradiva Editora.
- [7] CASADO, Tânia (2002). *O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente. Parte 2, pp.235-246.
- [8] COUTINHO, João (1994). *Dicionários do Estudante: Dicionário da Língua Portuguesa*, 1071 páginas. Lisboa: Empresa Literária Flemínense.
- [9] CUNHA, Licínio (2001). *Introdução ao Turismo*. 1ª Edição. Lisboa: Editorial Verbo.

- [10] GIACAGLIA, Maria Cecília (2003). *Organização de eventos: teoria e prática*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- [11] MARTINS, Gilberto e THEÓPHILO, Carlos (2007). *Metodologia da investigação científica para as Ciências Sociais Aplicadas*. S. Paulo: Atlas.
- [12] MATIAS, Marlene (2001). *Organização de Eventos: procedimentos e técnicas*. São Paulo: Manole.
- [13] MEIRELLES, Gilda Fleury (2003). *Eventos: seu negócio, seu sucesso*. São Paulo: Livro Certo.
- [14] MONTEIRO, Manuela; SANTOS, Milice Ribeiro (2003). *Psicologia 2.^a parte*. Porto: Porto Editora.
- [15] NEWSTROM, John; SCANNELL, Edward (1998). *The Big Book of Team Building Games*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.
- [16] PALACIOS, Samuel Gento (1994). *Participation en la Gestion Educativa*. Madrid: Editora Santillana.
- [17] PARDAL, L. e CORREIA, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- [18] PARREIRA, Artur (1990). *O Processo de liderança nos grupos e reuniões de trabalho*. 1^a Edição. Lisboa: Plátano Edições Técnicas.
- [19] PARREIRA, Artur (1997). *Comunicação e motivação nos grupos e reuniões de trabalho*. 3^a Edição. Lisboa: Plátano Edições Técnicas, 2^o volume.
- [20] SHAW, Marvi E. (1994). *Dinâmica de grupo - Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. 5^a Edição. Barcelona: Editorial Helder.
- [21] TEIXEIRA, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- [22] TENAN, Ilka Paulete Svissero (2002). *Eventos*. São Paulo: Editora Aleph.

- [23] ZANELLA, Luiz Carlos (2004). *Manual de Organização de Eventos: planejamento e operacionalização*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.
- [24] ZANELLA, Luiz Carlos (2006). *Manual de Organização de Eventos: planejamento e operacionalização*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.

Referências Electrónicas

- [25] ALEXANDRE, Diogo (2008). *O que é Team Building*. Publicado em Janeiro. Acedido a 06/06/2010. URL: <http://about-mkt.blogspot.com/2008/01/o-que-team-building.html>.
- [26] BEZERRA, Emília *et al.* *Liderança e Motivação, combustível para formação de equipas de alto desempenho*. Acedido a 06/05/2010. URL: http://www.wbsltda.com.br/portalwbs/view_artigos.asp?id_noticia=64.
- [27] CHIUZI, Rafael (2010). *O uso das técnicas de dinâmicas de grupo*. Publicado em Fevereiro. Acedido a 21/04/2010. URL: http://www.rafaelchiuzi.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=146:o-uso-das-tecnicas-de-dinamicas-de-grupo&catid=46:textos-de-apoio-para-profissionais-de-rh&Itemid=59.
- [28] FERNANDES, Erynat (2008). *Dinâmica de grupos*. Publicado em Abril. Acedido a 21/04/2010. URL: <http://webartigos.com/articles/5412/1/dinamica-de-grupo/pagina.html>.
- [29] FILHO, Hayrton Rodrigues do Prado (2009). *Motivação e trabalho em equipe*. Publicado em Dezembro. Acedido a 05/05/2010. URL: <http://qualidadeonline.wordpress.com/2009/12/07/motivacao-e-trabalho-em-equipe/>.

- [30] MERCER, Patrick T. (2003). *Activity Analysis en Team Building and Group Iniative Programs*. Master of Science in Recreation. Publicado em Maio. Acedido a 26/05/2010. URL: <http://dspace.sunyconnect.suny.edu/bitstream/1951/45202/1/Mercer.pdf>.
- [31] MICHELETTI, Camila. *Trabalho em equipe: essencial para todas as empresas*. Acedido a 06/05/2010. URL: http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho_equipe.shtm.
- [32] MUSSNUG, Kenneth J.; HUGHEY, Aaron W. (1998). *A verdade sobre as equipes*. Publicado em Junho. Acedido a 06/05/2010. URL: <http://br.hsmglobal.com/adjuntos/14/documentos/000/060/0000060267.pdf>.
- [33] PETERSON, John. *Corporate Team Building Benefits*. Acedido a 20/06/2010. URL: <http://www.articlesbase.com/team-building-articles/corporate-team-building-benefits-787335.html>.
- [34] SERRANO, António; JORGE, Fátima. *Informação, Comunicação, Negociação e Participação*. Acedido a 14/05/2010. URL: http://www.ensino.uevora.pt/fasht/modulo5_icn/apresentacao_1a.PDF.