

*Team building* em Portugal e sua importância na  
motivação das equipas

Érica Suely Varela Andrade

Mestrado de continuidade em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Albino Lopes, Prof. Associado com Agregação, ISCTE Business School,  
Departamento de Gestão

Dezembro de 2011



## **Agradecimentos**

A realização deste relatório foi possível graças à colaboração e ao apoio de pessoas e instituições que não poderia deixar de referir, e aos quais quero prestar o meu reconhecimento e gratidão.

Ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e a todos os professores, agradeço o apoio institucional concedido para que fosse possível a realização desta dissertação e todo o contributo ao longo do meu percurso académico.

Agradeço ao Professor Doutor Albino Lopes, por ter aceite a orientação científica deste trabalho, pelo acompanhamento, pelos conhecimentos transmitidos e pela permanente disponibilidade e paciência na execução e revisão desta dissertação.

Ao director da empresa Team Dynamics, Dr. Mark Fairley, à Dra. Manuela Cardoso, ao director de recursos humanos da empresa Combined Insurance, Dr Pedro Fidalgo, gostava de agradecer o contributo, disponibilidade, o acesso a materiais e informações que possibilitou a realização da vertente prática do trabalho.

Um especial agradecimento ao meu namorado, Wilson Silva, pelo amor, pela compreensão, pela paciência e pelo alento moral, que nunca me deixou de dar no decurso deste trabalho.

A todos os meus colegas e amigos, particularmente, ao Valdir Tavares, a Marta Teixeira, ao Jocelino Rodrigues e ao Wagner Gomes pela troca de ideias, experiências e conhecimentos nestes anos de convivência e por todo o apoio concedido no decorrer desta dissertação.

Por último, mas não menos importante, gostava de agradecer à minha família, meus irmãos e especialmente à minha mãe que mesmo estando longe sempre me acompanhou e me deu forças para continuar e não desanimar. Agradeço a todos os que possam não estar aqui mencionados, mas cujo contributo foi importante para a consolidação do meu percurso académico.

A todos, um muito obrigada.

## Resumo

Para enfrentar os desafios com que se deparam actualmente, as empresas deverão apostar mais nos seus colaboradores, e principalmente, preocupar-se em criar estímulos, de forma a motivá-los para que possam alcançar tanto os objectivos da organização quanto os objectivos pessoais. Pois pensar apenas em obter lucro e produtividade não incrementando políticas e práticas que privilegiem os recursos humanos, certamente não será uma boa opção.

As actividades de *Team Building* estão a obter cada vez mais importância no seio das organizações, grandes empresas e multinacionais. Estão a tornar-se cada vez mais cruciais para qualquer empresa, dadas as melhorias verificadas no ambiente de trabalho e, conseqüentemente conduzem a um aumento de produtividade.

Existem diversas actividades que se realizadas têm o objectivo de aumentar o grau de motivação dos colaboradores, sendo que, de acordo com as necessidades e pretensões, as empresas podem adoptar as actividades que mais se adequam à sua situação.

O recurso ao *Team Building* como um instrumento de motivação dos colaboradores é actualmente muito praticado nas organizações que utilizam estilos de gestão modernos e orientados para a estratégia. Neste sentido, pretende-se ilustrar as melhorias que o *Team Building* tem vindo a desempenhar particularmente numa empresa portuguesa.

Em termos metodológicos, recorreu-se ao método do estudo de caso qualitativo, à técnica de inquérito por questionário e à pesquisa bibliográfica.

**Palavras-chave:** Motivação, *Team Building*, desempenho profissional, produtividade.

**Classificação JEL:** J24 e M54.

## **Abstract**

To address the challenges they face today, companies should invest more in their employees and especially worrying more in order to create incentives to motivate them to achieve both, the objectives of the organization and the personal goals. Because thinking only of profit and productivity without developing policies and practices that focus on human resources, will certainly not be a good option

Team Building activities are gaining increasing importance within organizations and especially in large companies and multinationals. They are crucial for any company due to the improvement of work environment they provide and hence lead to higher productivity of their employees.

There are several activities that can be performed with the aim of increasing the degree of motivation of the employees, and, according to the needs and wishes, companies can adopt activities that best suits its situation.

The use of team building as a means of motivating employees is now widely practiced in organizations that use modern management styles and oriented strategy. In this sense, it is intended to illustrate the improvements that team building has been providing particularly in a Portuguese company.

In methodological terms, we used the method of qualitative case study and techniques of questionnaire survey and literature search.

**Keywords:** Motivation, Team Building, professional performance, productivity.

**JEL Classification:** J24 e M54.

# Índice

1.	Introdução .....	1
1.1.	Apresentação e justificação do tema .....	1
1.2.	Objectivos do estudo.....	2
1.2.1.	Objectivos gerais .....	2
1.2.2.	Objectivos específicos .....	2
1.3.	Revisão da Literatura e Metodologia .....	2
2.	Fundamentação teórica .....	5
2.1.	Motivação e desempenho profissional.....	5
2.2.	A Motivação no trabalho.....	9
2.3.	O papel da Liderança na motivação .....	11
2.4.	Teorias Motivacionais .....	14
2.4.1.	Modelo de hierarquia das necessidades Maslow .....	14
2.4.2.	Teoria de Herzberg.....	17
2.4.3.	Teoria X e teoria Y de McGregor .....	19
2.4.4.	Teoria das necessidades de Vroom.....	20
2.4.5.	Teoria das necessidades de McClelland .....	21
3.	<i>Team building</i> .....	23
3.1.	Origem e conceito .....	23
3.2.	Comunicação empresarial.....	26
3.3.	Equipa.....	28
3.4.	Actividades de <i>Team Building</i> .....	30
3.5.	Características das actividades <i>team building</i> .....	31
3.6.	Envolvimento de terceiros .....	33
3.7.	<i>Team building</i> em Portugal – Team Dynamics.....	35
3.7.1.	História da empresa .....	35
3.7.2.	Missão .....	38
3.7.3.	<i>Core Business</i> .....	38
3.7.4.	Organograma.....	39
3.7.5.	Responsabilidade social .....	39
4.	Estudo de caso .....	41
4.1.	Metodologia da investigação .....	41
4.1.1.	Instrumentos da recolha de dados.....	41

4.2.	Caracterização da amostra.....	44
4.2.1.	Perfil dos respondentes .....	44
4.3.	Análise em termos de questões.....	48
4.3.1.	Análise em componentes principais .....	50
4.3.2.	Análise das componentes principais retidas.....	54
4.4.	Análise de conteúdo do questionário .....	56
5.	Conclusão .....	63
	Bibliografia .....	65
	Anexos.....	69

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo básico de motivação.....	7
Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow .....	15
Figura 3 - Teoria dos dois factores de Herzberg .....	17
Figura 4 - Modelo de desenvolvimento de equipas.....	25
Figura 5 – Sexo .....	44
Figura 6 – Idade .....	45
Figura 7 - Estado Civil .....	45
Figura 8 - Habilitações Literárias.....	46
Figura 9 - Categoria Profissional .....	46
Figura 10 - Situação Profissional .....	47
Figura 11 – Sexo VS Idade .....	47
Figura 12 - Sexo VS Categoria profissional.....	48
Figura 13 - Perfil de Médias.....	49
Figura 14 - Scree Plot.....	53
Figura 15 – CPs VS Sexo.....	54
Figura 16 – CPs VS Idade.....	55
Figura 17 – Categorias emergentes .....	57

## **Índice de quadros**

Tabela 1 - Testes de KMO e Bartlett.....	51
Tabela 2 – Variância total explicada.....	52
Tabela 3 – Componentes principais retidas.....	53

## **Lista de abreviaturas**

**ACP** – Análise de Componentes Principais

**APS** - Associação Portuguesa de Seguradores

**CP’S** - Componentes Principais

**IFSRA** - Autoridade da Regulamentação dos Serviços Financeiros da Irlanda

**IPSS** – Instituições Particulares de Solidariedade Social

**ISCTE** – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

**ISP** - Instituto de Seguros de Portugal

**KMO** - *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*

**PMA** - *Positive Mental Attitude*

**SPSS** - *Statistical Package for The Social Sciences*

# 1. Introdução

## 1.1. Apresentação e justificação do tema

No âmbito da conclusão do mestrado em Gestão, proponho-me a levar a efeito a dissertação submetida ao tema: *team building* em Portugal e a sua importância na motivação dos trabalhadores.

A prestação de serviços com qualidade é a condição primordial para a permanência no mercado. Acredita-se que a motivação humana exerce grande influência na qualidade dos serviços prestados. É frequentemente usada pelas organizações e constitui uma ferramenta de grande importância.

Actualmente é consensual, afirmar que o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano. Assim, é fundamental que as organizações procurem manter níveis de satisfação elevados entre os colaboradores a fim de obter o efectivo comprometimento com os objectivos organizacionais.

A boa gestão dos recursos humanos deve estar alerta ao facto de que o comportamento humano é complexo e deve ser analisado de acordo com o momento e o contexto em que o individuo se encontra inserido. Neste sentido é importante para a sobrevivência das organizações compreender como agem os processos motivadores.

Com a crise que se instalou por todo o mundo, inclusive em Portugal, são várias as empresas que atravessam inúmeras modificações e dificuldades, desde despedimentos, admissão de pessoal com menos qualificação, reestruturação de departamentos e da própria empresa, o não aumento salarial, entre outras razões que levam ao descontentamento dos empregados.

Deste modo surgiu o interesse em conhecer os factores que levam a satisfação dos funcionários, sendo que, com a realização deste trabalho de investigação pretende-se aclarar o nível de adopção e a importância que as actividades de *team building* podem apresentar no seio das empresas.

## 1.2. Objectivos do estudo

### 1.2.1. Objectivos gerais

O objectivo principal do trabalho aqui proposto é o de avaliar a importância que o *team building* tem na motivação dos colaboradores numa empresa portuguesa.

### 1.2.2. Objectivos específicos

- Identificar e avaliar as principais fontes de motivação no trabalho
- Analisar as formas de motivação profissional percebidas pelos colaboradores
- Conhecer uma empresa portuguesa e avaliar a implicação que o *team building* teve na mesma;
- Compreender o porquê da escolha de determinadas actividades de *team building* adoptadas pela empresa que motivam os seus colaboradores;
- Identificar e avaliar os efeitos que as actividades realizadas provocaram na empresa em questão;

## 1.3. Revisão da Literatura e Metodologia

Ao debruçarmo-nos sobre o estudo da motivação do trabalhador, existem alguns aspectos da sua vida pessoal que devem ser tidos em consideração, visto que podem influenciar o seu desempenho profissional. Estamos a falar do seu comportamento, condutas e aspectos psicológicos. Estes dois pontos estão interligados, visto que o homem é um ser complexo e como tal deve ser analisado no todo.

Assim, adoptamos para o mesmo estudo um referencial teórico que assenta em cinco autores. A primeira Teoria é a da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a seguinte é a Teoria da Motivação/higiene de Herzberg; as teorias X e Y de McGregor; e as outras duas teorias são denominadas de Teoria das necessidades de realização, poder e associação de McLelland e a Teoria dos factores de Vroom.

A preferência pelas teorias mencionadas anteriormente deve-se ao facto de afigurarem como as mais coerentes com a natureza humana. O facto de a interpretação da motivação no ambiente organizacional, sendo dependente do nível de atendimento às

necessidades dos indivíduos, bem como da satisfação ou insatisfação destes no que se refere aos factores higiénicos e motivadores, apresenta-se igualmente, como o mais abrangente.

A escolha da Teoria de Vroom para sustentação teórica do nosso estudo, justifica-se pelo seu estreito relacionamento com os conceitos da Teoria da Hierarquia das necessidades e da Teoria da Motivação/higiene bem como pelo seu carácter de complementaridade em relação a essas teorias.

Com isto, importa referir que para trabalharmos o tema sobre a motivação e o desempenho profissional, foi necessário recorrer a evidências empíricas de natureza diversa, princípios e normas que regem a administração de uma organização, como iniciativas de incentivo às pessoas no desempenho das suas funções.

O principal objectivo é contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, com base na motivação dos colaboradores, esta pesquisa baseia-se numa revisão de literatura pertinente, relacionada com a fundamentação teórica necessária.

A metodologia adoptada para a Dissertação baseou-se na recolha, consulta, análise e sistematização de vários elementos bibliográficos, entre os quais: livros, manuais, revistas técnicas, jornais, informação vinculada através da Internet, Reuniões com o responsável de uma empresa de *Team Building*.

A Dissertação é composta por cinco capítulos e está organizada em três partes:

- Primeira parte – Abrange o tema da dissertação, os objectivos, a revisão da literatura, por fim a metodologia e síntese dos restantes capítulos;
- Segunda parte - Contempla o estudo dos conceitos teóricos sobre a motivação;
- Terceira parte - Estudo da origem e evolução do *team-building*, e ainda das diferentes actividades motivadoras implementadas na empresa;
- Quarta parte - Dedicado ao tratamento estatístico dos dados recolhidos e comentários de resultados;
- Quinto e último capítulo, ficou reservado para as conclusões.



## 2. Fundamentação teórica

A motivação constitui um importante campo do conhecimento do ser humano e da explicação do seu comportamento. Para compreender o comportamento das pessoas torna-se essencial conhecer as suas motivações.

O indivíduo tem inúmeras necessidades, desejo de auto realização, de ter emprego como sentido da sua existência e a liberdade de pensamento. A partir desta constatação dá-se o surgimento da administração dos recursos humanos nas organizações que trata o ser humano com as suas múltiplas complexidades. Esta nova abordagem faz com que os colaboradores tenham um sentimento de pertença, a sensação de importância, de comprometimento, ambição de crescimento e a satisfação de fazer parte de uma organização.

### 2.1. Motivação e desempenho profissional

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional, obtidos. Na organização, está directamente relacionada com a produtividade e valorização atribuídos tanto a nível interno como externo.

Teixeira (1998:120) de acordo com a opinião de vários autores diz que a motivação pode ser definida *“como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista a prossecução dos objectivos da organização”*.

Um funcionário motivado e produtivo é aquele que se encontra no lugar certo, isto é, que ocupa uma posição capaz de evidenciar as suas potencialidades assim como de lhe proporcionar reconhecimento fidedigno que ressalve o seu valor. Além disso, é essencial cultivar um clima organizacional favorável para o desenvolvimento de uma relação sustentável que promova uma boa comunicação entre os funcionários.

Conforme Monteiro e Santos (2003:110) *“poderemos utilizar o termo motivação para designar o aspecto dinâmico 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”*.

A força impulsionadora que conduz o indivíduo à acção provém de estímulos de natureza externa ou interna. Os estímulos internos tais como as necessidades, interesses, aptidões, valores e habilidades pessoais, orientam o indivíduo a executar determinadas tarefas em detrimento de outras. Esses estímulos são de natureza fisiológica ou psicológica e são essencialmente afectados por factores sociológicos como por exemplo os grupos ou a comunidade que o indivíduo pertence.

Os estímulos externos entre as quais podemos destacar, todas as recompensas e punições que advêm do ambiente, os valores do meio social e os padrões estabelecidos pelo grupo. São adquiridos tendo em conta o ambiente ou os objectivos a que o indivíduo se propõe. Esses estímulos levam à satisfação das necessidades e representam as recompensas desejadas.

Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer organização, seja ela pública ou privada em qualquer hierarquia.

Os incentivos, nomeadamente os financeiros, para os quais os motivos se orientam, não devem limitar-se a prémios anuais ou aumento salarial, mas também por prémios intangíveis tais como elogios, reconhecimento ou ascensão hierárquica.

Deste modo, os gestores que conseguem motivar os seus funcionários por vezes oferecem um ambiente em que os objectivos adequados, isto é, os incentivos estão disponíveis para a satisfação das necessidades profissionais dos seus colaboradores.

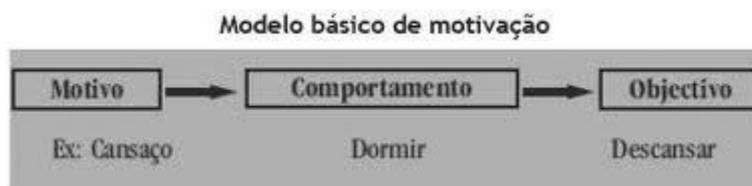
Compreende-se, que a função de um gestor não deve ser o de estabelecer objectivos para seus colaboradores. Pelo contrário, é exequível aumentar a produtividade dos mesmos proporcionando um ambiente de diálogo, onde a participação no estabelecimento de seus objectivos é imposta.

De acordo com Robbins (2005: 142) “ *A teoria de fixação de objectivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objectivo, ou seja, que ele está determinado a não rebaixá-lo nem abandoná-lo. Isso acontece mais frequentemente quando os objectivos se tornam públicos, quando o indivíduo tem um centro de controlo interno e quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa, em vez de impostas.*”

Quando há esta participação, as pessoas tendem a ter uma maior dedicação do que se o gestor tivesse por si só, estabelecido todos os objectivos para os seus colaboradores.

A motivação está directamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Isto é, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho. O colaborador deve ter a consciência do seu dever e do papel que desempenha dentro da organização. É indispensável que existam condições necessárias a um bom ambiente de trabalho que tragam estímulo para um bom desempenho. A motivação dentro de uma organização é contínua. A partir do momento em que as pessoas passam a fazer parte de uma organização, automaticamente aderem a um padrão motivacional que inicia e sustenta as actividades internas da mesma.

Conforme Chiavenato (2004: 59) “As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controla-las e para fazê-las funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade”.



**Figura 1 - Modelo básico de motivação**

**Fonte:** Administração de Recursos Humanos, Chiavenato (1995)

Existe uma grande complexidade no que se refere ao processo de motivação, ou seja, mesmo que o modelo básico do processo de motivação se assemelha a todos os indivíduos, poderá haver uma grande dispersão dos resultados, pois depende da capacidade de entender os estímulos, dos desejos (que variam de pessoa para pessoa), das necessidades e do conhecimento de cada um.

Actualmente, as organizações preocupam-se cada vez mais com a motivação dos seus colaboradores. Devido às constantes mudanças tecnológicas e à frequente necessidade de renovação dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas como sendo o maior activo intangível. Através dos conhecimentos, habilidades e atitudes que as organizações têm atingido vantagem competitiva, gerando a competência necessária para que possam manter activas num ambiente onde a concorrência está cada vez mais estimulada. A motivação tem uma relação directa com o desempenho, assim, colaboradores motivados apresentam consequentemente melhores resultados.

O homem é um ser com múltiplas complexidades apresentando um comportamento variado, diferenciando em suas necessidades de indivíduo para indivíduo. Deste modo torna-se necessário obter informações para um dos mais confusos mistérios da existência humana, a motivação.

Cada individuo tem a sua especificidade, é único na sua forma de pensar e agir, tem as suas experiências e concepções do mundo que o rodeia, desta forma os estímulos para o manter motivado nem sempre têm o efeito desejado, já que cada um tem a sua própria história de vida condicionando as suas motivações.

Não existe uma teoria que garanta a motivação, uma vez que, supor que os mesmos estímulos causam as mesmas reacções em todos os colaboradores é desconsiderar sua individualidade. Cada um reage de forma diferente a estímulos semelhantes, já que as necessidades e os anseios variam de pessoa para pessoa em função dos seus objectivos pessoais, sendo o significado dado a cada acção relacionado à escala de valores pessoais. Lidar com essas diferenças é um requisito necessário às organizações.

Do mesmo modo que as necessidades variam de colaboradores para colaboradores, também variam para o mesmo colaborador ao longo dos tempos, o que torna ainda mais difícil a padronização de estímulos como defendem as teorias comportamentais. O estímulo que actualmente motiva uma pessoa pode ter efeito quase nulo ou mesmo desmotivar no futuro.

A escala de valores pessoais do individuo é também um factor que influencia o comportamento motivacional dos colaboradores. A busca de satisfação está correlacionada com as características da personalidade, fazendo com que cada um tenha um tipo específico de percepção e interacção com o ambiente organizacional, e são, factores fundamentais para a motivação intrínseca de cada individuo.

Segundo Robins (2005) a visão de uma alta necessidade de realização que age como um motivador interno pressupõe duas características culturais: a disposição para enfrentar um grau moderado de riscos e a preocupação com o desempenho.

É tarefa dos gestores procurar determinar o comportamento motivacional de seus colaboradores e a partir daí desenvolver e manter as condições necessárias para que permaneçam motivados, suavizando o conflito entre os desejos desses e as exigências da própria organização. É essencial que as pessoas se identifiquem com os valores

organizacionais, com o espaço e ambiente de trabalho e que mantenham uma relação cordial com o seu gestor, pois trata-se de elementos que servem de base de referência de como são percebidos pela organização.

As condições sumárias para que a motivação intrínseca seja mantida podem ser aliadas à teoria dos dois factores de Herzberg, na medida em que, motivação envolve conforto e condições de trabalho, relações com superiores, modelo de gestão e uso total das habilidades pessoais e delegações de responsabilidade. Considera-se como sendo uma boa forma de manter a motivação dos colaboradores, pois perceberão o seu contributo e dedicação ao trabalho e à organização. E se forem aliados ao reconhecimento por parte dos gestores e dos colegas, além da perspectiva de progresso, certamente serão formadas equipas com maiores níveis de produtividade.

## 2.2. A Motivação no trabalho

O ponto de partida para se estudar a integração e a produtividade da força de trabalho é a motivação do trabalhador analisado no contexto global e não como simples manifestação da personalidade (Fange, 1972). A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo.

*“A motivação para o trabalho é uma expressão que aponta um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços. “ (Maximiano, 2000:318)*

O efectivo alistamento no trabalho ocorre quando a pessoa considera que o que ela procura, o que quer e o que precisa poderá ser atendido. Neste âmbito os desafios servem como estímulo que impelem a novas acções, gerando dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos. Esta é a essência da motivação no ambiente de trabalho. As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar os seus objectivos com sucesso e continuidade.

É necessário ressaltar que não há como impor a motivação, pois ela está ligada ao desejo de transmitir um impacto positivo. Por meio das conquistas individuais de cada colaborador, a organização pode alcançar sua finalidade e transformar a motivação individual em fonte de motivação colectiva, garantindo assim um bom desempenho da organização e um maior comprometimento por parte dos colaboradores.

Para que uma pessoa possa atingir qualquer objectivo precisa de uma motivação, ou seja, de um motivo para entrar em acção. A motivação também pode vir em forma de um elogio, um reconhecimento, uma palavra de apoio ou uma promoção. O simples facto de se estabelecer metas, traz cada vez mais energia necessária para percorrer o caminho até atingir o objectivo, sendo necessário, contudo, traçar um plano e definir estratégias de actuação e sua operacionalização, para a obtenção de sucesso das mesmas.

Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e actividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando se fala sobre motivação, não se pode deixar de mencionar o incentivo, que é o reforço que adquiriu propriedades motivacionais, mesmo na ausência das necessidades.

Um dos maiores desafios de um gestor é motivar as pessoas, fazer com que elas sejam confiantes, decididas e comprometidas intimamente a alcançar os objectivos propostos. Estimulá-las o suficiente para que elas sejam bem-sucedidas através do seu empenho e trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o gestor possa realmente contar com a colaboração incondicional das pessoas.

As pessoas são essenciais, pois é através delas que o gestor consegue atingir os objectivos a que se propôs. Assim sendo, a função do gestor consiste em dirigir a aplicação dos recursos humanos e materiais por unidades estruturadas actantes e capazes de atingirem seus objectivos bem como proporcionar satisfação aos que trabalham, mantendo-os realizados.

O emprego dos meios para motivar não pode ser visto como medida padrão, aplicável em qualquer circunstância e indivíduo, independente se a sua cultura ou posição, dentro da escala hierárquica de uma organização. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, e por isso produzem diversos padrões de comportamento.

*“Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isso, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isso vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeie as tarefas Conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho.”*

Robbins (2005: 178)

A aplicação da motivação é feita de várias formas sendo isto explicado pelo facto de existirem colaboradores com ideias, objectivos, anseios e preocupações diferentes. Incumbe ao gestor a tarefa de empregar os meios motivadores, adequá-los à realidade e às necessidades individuais de cada pessoa.

De acordo com Chiavenato (2004) a gestão de pessoas assenta-se no facto de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a constitui, a forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, também como são mantidas num ambiente de trabalho comum, clima organizacional adequados, como estão estruturados e organizados os recursos humanos de modo a habitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão levando a maior flexibilidade e á reacção mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

### **2.3. O papel da Liderança na motivação**

Segundo George Terry<sup>1</sup> (1960) a liderança é a actividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objectivos de grupo

A liderança constitui um processo de persuasão interpessoal com a finalidade de atingir determinados objectivos, através de métodos de comunicação e motivação humana.

O envolvimento e colaboração dos recursos humanos são aspectos cruciais para o funcionamento em pleno de um sistema de Gestão de Qualidade, sendo necessário investir em técnicas de motivação. Tal investimento atravessa um processo de liderança eficaz adaptado à situação e, logo, em permanente observação e mudança.

---

<sup>1</sup> Alcobia, Paulo (2004), Manual prático da gestão de recursos humanos. 14ª actualização Outubro 2008. Verlag Dashofer.

A liderança é o processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objectivo numa dada situação.

Entende-se também a liderança como um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através de processos de comunicação e motivação humana, com vista à realização de determinados objectivos.

As teorias que valorizam a motivação dos colaboradores representam um passo importante no reconhecimento de que a ligação entre líder e colaborador actua em dupla direcção, pois dessa forma admite-se a importância das manifestações dos colaboradores junto dos seus líderes. Neste contexto também a variável percepção social, ou habilidade interpessoal tem um papel pertinente.

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 assumida por um membro do grupo, o chamado líder. Até nos grupos de pequena dimensão, a gestão da actividade colectiva é feita tendencialmente por um dos elementos do grupo, de modo a facilitar o alcance dos objectivos definidos, a fim de afirmar o próprio grupo.

Podemos definir o líder como o indivíduo que, integrado numa organização, decide o que deve ser feito e faz com que as pessoas o cumpram.

Um líder deve ter em conta alguns aspectos importantes tais como a coerência, isto é, se um líder trata da mesma forma todos os seus subordinados, ele não é coerente. Um líder tem de conhecer seu pessoal e a maturidade de cada um, para saber como tratar cada um dos seus colaboradores. Deve saber respeitar o indivíduo, esta é a dimensão primordial da liderança. Tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais de cada um. Até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser feitas com respeito.

A liderança tem de ser diligente, variando conforme a experiência de cada um. Deve-se oferecer algo interessante como resposta a um comportamento adequado e que seja capaz de motivar, mantendo inclusive, a frequência deste mesmo comportamento.

Assim sendo, constituir a própria equipa de trabalho, analisar e planear as tarefas, motivar o pessoal, monitorar desempenhos e recompensar a eficiência são atributos da

liderança. A liderança deve estar sempre evidenciada em objectivos a alcançar, orientando o pessoal para a acção, com auto confiança e habilidade no relacionamento humano, bem como criatividade, flexibilidade e inovação.

*“ Praticamente todos os funcionários pertencem a uma unidade de trabalho. Até certo ponto, seu desempenho depende da habilidade de interagir eficazmente, com seus colegas e chefes. Alguns funcionários possuem excelentes habilidades interpessoais, mas outros precisam de treinamento para melhorá-las. Isso inclui aprender a ouvir, comunicar as ideias de maneira mais clara e a ser um membro mais eficaz na equipa.”*

Robins (2005: 238);

Para se alcançar uma liderança eficaz, o líder deve possuir consciência, energia, inteligência, autoconfiança, domínio, ter abertura para novas experiências, possuir estabilidade emocional e conhecimento de tarefas essenciais. Deve no entanto possuir um conhecimento do ambiente socioeconómico, político nacional e internacional, para assim, estar pronto para reconhecer os problemas e encontrar as possíveis soluções, deve ainda possuir sensibilidade para os relacionamentos interpessoais, ter certa tolerância com ambiguidade, e entender que não existe uma forma única de fazer as coisas.

Considera-se que a liderança nas organizações contemporâneas não se encontra voltada para o todo da organização, refere-se sobretudo ao desenvolvimento de aptidões humanas. Neste âmbito, a finalidade do líder na gestão de pessoas por competências é executar acções que permitam potenciar e subsidiar a gestão das competências individuais autenticando a auto realização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional.

Pode-se considerar como sendo um líder eficaz aquele capaz de proporcionar excelente condições para o florescimento de liderança em outras pessoas reconhecendo líderes potenciais em todos os níveis de organização, uma vez que as grandes organizações estão decompondo-se em unidades menores de negócios com o objectivo de se tornarem mais competitivos no mercado.

Segundo Stephen P. Robbins (2005) a visão de uma alta necessidade de realização que age como um motivador interno pressupõe duas características culturais: a disposição para enfrentar um grau moderado de riscos e a preocupação com o desempenho.

Neste contexto, destaca-se como sendo algumas das muitas responsabilidades do líder de hoje, ser persistente e encarar riscos para alcançar resultados desafiadores, ter coragem e ética, fazer com que os recursos humanos da organização se desenvolvam, construir novos valores para a administração, auxiliar as pessoas para que se consciencializem da nova realidade organizacional e impelindo-as para que busquem transformações, que agrupam valor à organização.

Frequentemente a motivação a nível profissional ocorre das relações de trabalho com os líderes devendo estes exercer uma competência prática, executando as acções de liderança, tornando-as fiáveis aos olhos dos seus colaboradores. A organização precisa de líderes com perfis adequados e capazes de motivar as equipas.

## **2.4. Teorias Motivacionais**

As teorias motivacionais que se seguem possuem uma conspeção humana. Cada indivíduo tem as suas características peculiares, traços de personalidade e processos motivacionais e as próprias preferências. Estas teorias aplicam-se de maneira diferente às distintas visões humanas, onde as diferenças individuais exercem um papel muito importante. Elas se complementam e contribuem para um estudo mais vasta do ser humano.

Tendo em conta que não existe uma teoria que explique todas as características da motivação humana, é de fundamental importância compreender essas diferentes preposições teóricas.

### **2.4.1. Modelo de hierarquia das necessidades Maslow**

Abrahm Maslow, psicólogo americano, apresentou em 1954 a teoria das necessidades com o objectivo de explicar o que motiva as pessoas a trabalhar. Afirma que as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis: necessidades fisiológicas, as de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e as de auto-realização.

Como se pode verificar Figura 2 que se segue:



**Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow**  
 Fonte: Administração de Recursos Humanos, Chiavenato (1995)

Nem todos conseguem atingir o topo da pirâmide das necessidades.

Para Maslow, existem duas classes de necessidades: necessidades primárias (de baixo nível) nomeadamente as necessidades fisiológicas e de segurança, e as necessidades secundárias (de alto nível), nomeadamente as necessidades sociais, de estima e de auto realização.

Essas necessidades encontram-se ordenadas numa pirâmide hierárquica de importância e de influência do comportamento humano:

**Necessidades fisiológicas:** São aquelas necessidades básicas, inatas ou biológicas, sendo a sua principal característica a premência. Exige satisfação periódica e reiterada para garantir a sobrevivência do indivíduo. São predominantes sobre todas as demais necessidades, e são nomeadamente: fome, sede, sono, excreção, abrigo, etc. Quando essas necessidades não são satisfeitas, consequentemente a direção do comportamento das pessoas fica comprometida;

**Necessidades de segurança:** Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A busca de um mundo ordenado e previsível, protegido e seguro são manifestações típicas dessa necessidade e leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real e imaginário, físico ou abstracto,

nomeadamente protecção contra: perigo, doença, desemprego, roubo. Quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança;

**Necessidades sociais:** Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológica e de segurança) estão relativamente satisfeitas, são as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas. A amizade, o afecto e o amor são seus pontos altos. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem geralmente à falta de adaptação e à solidão;

**Necessidades de estima:** São as necessidades relacionadas com a auto-avaliação e auto estima, envolvem a auto apreciação, a auto confiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de *status*, prestígios, consideração. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desânimo;

**Necessidades de auto realização:** São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia, estão relacionadas com a autonomia, independência, auto controlo e competência. Cada pessoa realiza-se pelo próprio potencial e desenvolve-se continuamente como criatura humana. Pode ser expressa pelo impulso do indivíduo tornar-se mais do que é, e vir a ser tudo o que pode ser.

Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita intrinsecamente com o sentimento de realização, não sendo observada nem controlada por outras pessoas. Esta necessidade pode ser insaciável, ou seja, quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna, e mais desejará satisfazer-se.

A teoria de Maslow determina 3 princípios:

**Princípios da dissonância:** 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.

De acordo com Maslow a realização profissional está condicionada aos factores psicológicos do trabalho. Um dos pontos decisivos nessa escolha que acontece na vida de muitas pessoas, é encontrar aquela actividade que irá auto realizá-la. Para muitos essa escolha é estritamente limitada a poucas possibilidades, mas sempre existirá um grau e a escolha. As necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Logo, se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, um individuo não se sentirá estimulado pelas necessidades de estima. No entanto, satisfeitas as necessidades de um determinado nível, automaticamente surgem as necessidades de nível superior no indivíduo, deixando as de nível inferior de serem motivadoras.

Assim sendo, o modelo de Maslow (1954) baseia-se em quatro pontos base:

- Uma necessidade satisfeita não é motivadora;
- Várias necessidades afectam ao mesmo tempo uma pessoa;
- Os níveis mais baixos têm de ser satisfeitos primeiro;
- Há mais alternativas de satisfazer os níveis mais altos do que os níveis mais baixos.

### 2.4.2. Teoria de Herzberg

Frederick Herzberg (1982) identificou duas classes distintas de factores considerados importantes para a orientação do comportamento das pessoas no trabalho, as quais nomeou-os de factores higiénicos e factores motivadores.

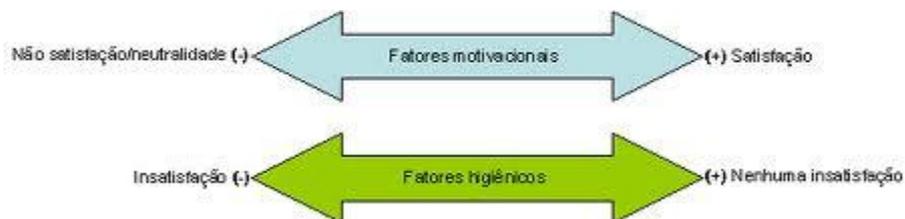


Figura 3 - Teoria dos dois factores de Herzberg  
Fonte: Recursos Humanos, Chiavenato (2004)

**Factores higiénicos:** Estão localizadas no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições

são administrativas e decididas pela organização, os factores higiénicos estão fora do controlo das pessoas.

Destacam-se como sendo os principais factores higiénicos, o salário, a política organizacional, o tipo de supervisão que as pessoas recebem por parte dos seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e directrizes da organização, o clima de relacionamento existente entre a organização e os funcionários, regulamentos internos, entre outros.

Tradicionalmente, apenas os factores higiénicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma actividade desagradável e, para aumentar a produtividade dos colaboradores, tornava-se necessário o apelo a prémios e incentivos salariais, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho.

Quando os factores higiénicos estão presentes, eles evitam a insatisfação dos empregados, tranquilizando-os. Entretanto quando estão ausentes provocam grande insatisfação. Esses factores são observados apenas quando estão ausentes.

**Factores motivadores:** Estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os factores motivadores estão sobre o controlo do indivíduo pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, dependendo das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arrançados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio.

Com isso perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executava e criavam um efeito de desmotivação, provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. Os efeitos dos factores motivadores sobre as pessoas são profundos e estáveis. Quando os factores motivadores são óptimos, eles provocam a satisfação nas pessoas, porém quando são precários, eles evitam a satisfação.

*“ A diferença entre o conteúdo do trabalho e o contexto do trabalho é bastante significativa. Ela mostra que os empregados estão primária e*

*fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento, eles se acham fortemente motivados”.*

Davis (1992:54)

### **2.4.3. Teoria X e teoria Y de McGregor**

Douglas McGregor (1957) compara dois estilos antagónicos da natureza dos seres humanos: Teoria X que considera os funcionários sob a óptica negativa, isto é, trata-se de um estilo com base na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática e a teoria Y que considera os funcionários sob a óptica positiva, baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano. De facto, o tratamento que os gestores destinam aos funcionários depende da forma como os mesmos são titulados.

McGregor organiza as quatro premissas negativas da teoria X:

- Os funcionários por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que o possível, tentarão evitá-la;
- Uma vez que não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados e ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- Os funcionários tendem a evitar responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros factores associados com trabalho e mostrará pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas, sob a teoria Y:

- Os funcionários podem ver o trabalho como descanso e lazer.
- Eles exercerão a auto realização e auto controlo se estiverem comprometidos com o objectivo;
- A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar responsabilidades;
- A habilidade de tomar boas decisões está amplamente dispersa por toda população e não é necessariamente condição.

A forma do gestor dirigir os funcionários dependerá do conceito formado em relação à sua equipa de trabalho. Se o rótulo basear-se na teoria X, os funcionários serão conduzidos de forma autoritária.

#### **2.4.4. Teoria das necessidades de Vroom**

Victor H. Vroom (1964) afirma que a motivação produzida numa determinada organização é constituída em função de três factores determinantes:

**Expectativas:** Baseia-se nos objectivos individuais e na força que impulsiona o individuo a alcançar tais objectivos. Esses objectivos incluem o dinheiro, aceitação social, segurança no cargo que desempenha, reconhecimento e uma infinidade de combinações de objectivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa.

**Recompensas:** Assenta-se na relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objectivos individuais. Se o individuo tem como objectivo primordial obter um melhor salário e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá estar mais motivado para produzir devido a recompensa percebida. Entretanto se a sua aceitação social pelos outros colegas do grupo é mais importante, ele poderá produzir abaixo do nível considerado pelo grupo como padrão informal de produção, pois produzir mais nesta situação poderá significar a rejeição do grupo.

**Relação entre expectativas e recompensas:** Prende-se com a capacidade percebida pelo indivíduo de influenciar a sua produtividade para satisfazer as suas expectativas com as recompensas. Se o indivíduo acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe a relação entre o nível de produtividade e a recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno.

O colaborador sentir-se-á motivado a colocar muito esforço quando acredita que do seu esforço conseguirá grandes resultados para a organização, contribuindo para a sua boa avaliação de desempenho, trazendo com isto excelentes recompensas organizacionais,

tais como: bonificações, aumento salarial ou promoção, atingindo assim as suas expectativas e metas pessoais.

A teoria da expectativa é a interligação que existe entre o esforço e desempenho de uma determinada tarefa, o desempenho e a recompensa e entre a recompensa e o alcance das metas pessoais. É a compreensão dos objectivos de cada indivíduo. Esta teoria admite que não existe um princípio universal que explique a motivação das pessoas.

#### **2.4.5. Teoria das necessidades de McClelland**

Para David McClelland (1961) a necessidade de realização é nada mais do que a necessidade do êxito competitivo, da busca pela excelência, da realização em relação a determinados padrões e da luta pelo sucesso.

Para uma melhor compreensão da motivação, McClelland realça a existência de três necessidades: realização, poder e afiliação.

Para alguns, o sucesso é prioridade, visto que desta forma estarão procurando, também, a realização pessoal. São pessoas que procuram excelência em tudo o que fazem, para que possam fazer melhor do que já foi feito no passado. Não focalizam na recompensa em si mas sim na excelência da execução. A esse impulso chamamos necessidade de realização. Está relacionada com a necessidade de trabalhar de acordo com um padrão previsto e de ter sucesso.

McClelland defende que as pessoas que se sentem realizadas se destacam em relação aos demais pelo seu objectivo de fazer tudo da melhor maneira possível. São pessoas que procuram sempre novos desafios e vêem os problemas como oportunidade de crescimento. Procuram um rápido retorno sobre o seu desempenho, estabelecem metas arriscadas no entanto atingíveis e tentam superar sempre os obstáculos. Essas pessoas evitam situações fora de sua área de controlo e situações cuja possibilidade de sucesso é facilmente perceptível pois estas não são consideradas desafiadoras. O objectivo é a satisfação e realização pelos esforços efectuados.

A necessidade do poder segundo esse autor é o desejo que as pessoas sentem em ter influência sobre os acontecimentos e sobre os próprios indivíduos. É o desejo de controlar, coordenar e exercer influência sobre outras pessoas. São particularidades próprias de pessoas que preferem situações competitivas, dão mais ênfase ao prestígio e a influência do que a eficácia.

Segundo McClelland a necessidade de afiliação é a necessidade que os seres humanos têm de se relacionarem uns com os outros mantendo relações interpessoais e amigáveis. Pessoas que apresentam essas características são mais voltadas para relacionamentos e amizades e dão relevo na compreensão e cooperação entre colegas.

Estas duas últimas necessidades tendem a estar relacionadas com o sucesso de gestão. Os melhores gestores tendem a mostrar alta necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação. Uma enorme motivação para o poder poderá ser considerada a causa para a eficácia organizacional. Apesar dessa causa e efeito levantarem algumas dúvidas, a ascensão do indivíduo na hierarquia da organização deve-se a uma elevada necessidade de poder. Consequentemente as posições hierárquicas elevadas podem estimular a subida da necessidade de poder.

Em suma 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.

### 3. *Team building*

#### 3.1. Origem e conceito

O surgimento da ideia de equipa deu-se entre os anos de 1920 e 1930 com os estudos de Hawthorne, que envolveu uma série de actividades para analisar diversos trabalhos em diversas actividades.

Depois de longos estudos e milhares de pessoas analisadas, os pesquisadores chegaram à conclusão que o mais importante dentro de um grupo de trabalho era o sentimento de grupo, uma sensação de apoio social e de coesão que veio também com o aumento de produtividade dos trabalhadores.

No entanto, conforme refere Dyer (1977), o factor determinante passou pela construção de um sentido de identidade do grupo, um forte sentimento de apoio social e de coesão, fruto do aumento da satisfação do trabalhador.

Elton Mayo em 1933, um dos principais pesquisadores do estudo, apontou certas condições necessárias para o surgimento do espírito de equipa entre os colaboradores:

- Interesse pessoal por cada pessoa do seu grupo;
- Orgulhar-se pela produtividade de seu grupo;
- Ajudar o grupo a definir suas próprias condições de trabalho;
- Apresentar no final de cada actividade realizada em grupo um feedback e procurar novos meios de melhorar o desempenho dos funcionários;
- Antes de realizar qualquer alteração o grupo deverá ser consultado.

Os resultados da pesquisa incentivaram as empresas a considerarem a ideia de agrupar os seus empregados em equipas de trabalho.

Segundo Maxwell (1997), o *Team Building* tem como principal objectivo aspectos financeiros, que se relacionam com o lucro, o aumento da quota de mercado, que poderão ser alcançados caso a produtividade seja maior, o que contribui para o aumento da eficácia da equipa de trabalho, e, por conseguinte, da organização como um todo.

Para Maxwell esses resultados podiam ser alcançados recorrendo a líderes de *team building*, tendo em atenção quatro principais objectivos:

1. Objectivos (clareza na definição da missão da organização, que pode ser facilmente entendido pelos colaboradores);
2. Distribuição de papéis (a forma como os recursos deverão ser organizados tendo em vista o *output* pretendido);
3. Processos de trabalho (o processo produtivo é igualmente importante porque de certa forma traduz aquilo que é a cultura organizacional da empresa);
4. Relacionamento (nesta categoria inserem-se aspectos como confiança, apoio, recompensa, reconhecimento, entre outros).

Caso esses objectivos sejam observados, poderá resultar numa melhor performance da organização, sendo mais fácil a prossecução das metas propostas uma vez que o ambiente organizacional é favorável.

Nunes (2009)<sup>2</sup> refere que “*A expressão anglo-saxónica team building 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 quer dizer 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 uma ferramenta capaz de consolidar e alargar o conhecimento e conexão entre os membros de uma organização.

O *team building* é a actividade de aprendizagem através da qual podemos verificar a interacção entre os membros da equipa, a fim de se fazer o levantamento dos pontos fortes e pontos fracos, para que possamos corrigi-los e/ou ajusta-los.

---

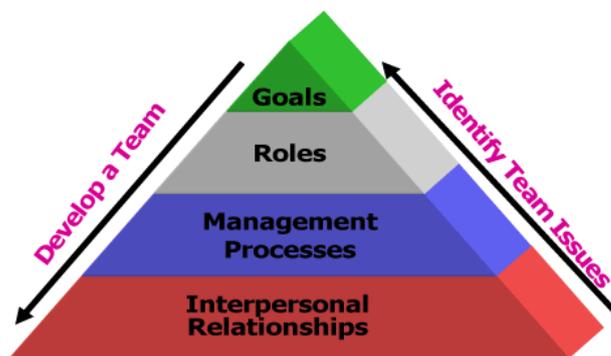
<sup>2</sup> NUNES, Paulo (2009). *Conceito de team building*. Acedido a 24/10/2011, em [http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/team\\_building.htm](http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/team_building.htm)  
[http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/team\\_building.htm](http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/team_building.htm)

O sucesso de uma organização depende, em grande medida, da capacidade de fazer com que os colaboradores consigam trabalhar em conjunto, formando desta forma uma equipa eficiente com um forte espírito de grupo. Daqui podemos retirar que o *team building* não é uma actividade discricionária, mas sim parte integrante da gestão. Conforme observa Moxon (1993) o objectivo do *team building* consistia em “*To help people who work together to function more effectively in teams and to assist the team itself to work more effectively as a whole*” (Moxon, 1993:28).

As actividades de *team building* visam as seguintes funções:

- Melhorar a performance e os resultados;
- Fazer um melhor uso das forças individuais e colectivas (em vez de concentrar somente nas fraquezas);
- Resolver os problemas que são da competência da equipe particular envolvida.

Qualquer programa de *team building* deve ter como objectivo primordial a melhoria da performance e dos resultados. Os principais obstáculos à uma boa performance resultam de problemas com: os objectivos, papéis, processos e relacionamentos. Segundo o mesmo autor estas áreas representam uma hierarquia descendente. Deste modo, só se poderá avançar para o nível seguinte após a resolução dos problemas do nível que o precede.



**Figura 4 - Modelo de desenvolvimento de equipas**  
Fonte: (<http://www.taughher.com/executive-teams.htm>, 3/11/2011)

Quando há problemas ao nível da equipa é comum recorrer-se à questões de relacionamento para explicar o mau funcionamento. Mas na origem dos problemas de relacionamento estão factores como objectivos pouco claros, responsabilidades conflituantes ou diferenças na percepção da autoridade.

As actividades de *team building* enquanto parte integrante da gestão proporciona um contexto apropriado no qual no qual podem ser discutidos processos, procedimentos e comportamentos de individuais. A adopção de uma abordagem estruturada que não se inicie por questões do foro pessoal, poderá conduzir a empresa aos resultados pretendidos uma vez que a relutância dos colaboradores será menor.

### **3.2. Comunicação empresarial**

A comunicação desenvolveu-se porque o ser humano vivendo em grupo teve necessidade de expressar ideias, sentimentos ou apenas transmitir informação. A comunicação nasceu, então, da interacção, isto é, do convívio em sociedade.

A comunicação humana pode apelar a todos os sentidos: vista, ouvido, tacto, olfacto e sabor, e também à nossa capacidade de processar os dados dos sentidos, isto é, à razão. Deste modo, através da comunicação, os seres humanos partilham experiências, opiniões, ideias, sentimentos, atitudes, percepções, valores, crenças, etc. Como a comunicação é inseparável dos comportamentos dos seres humanos, ela pode ainda servir para comandar, condicionar, persuadir ou motivar. Por outras palavras, a comunicação pode servir para levar alguém a fazer (ou abster-se de fazer) algo.

A comunicação não pode, pois, ser desligada dos hábitos e práticas sociais que lhe estão associados. É um processo abstracto e frio de troca de informação: relaciona-se com uma teia de acções humanas que a condicionam e que ela, por sua vez, contribui para conformar. O propósito da comunicação será, então, o da interacção social através de mensagens (Fiske, 2002).

Para estabelecer comunicação, o ser humano desenvolveu a linguagem, que lhe permitiu transmitir, registar e acumular informações. Essa habilidade gerou conhecimento. Como tal, muitas transformações e evoluções se produziram, desde então, na forma de

comunicar, uma vez que o ser humano nunca parou de produzir linguagens e tecnologias para a comunicação.

Da oralidade à escrita, das lajes de argila ou madeira ao papel, da pena ao computador, observamos que a comunicação se tornou aspecto principal da vida individual, empresarial e social: nações e culturas precisam de estabelecer comunicação.

Segundo Charles Cooley<sup>3</sup> (1909) Comunicação é o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas.

Para Ferreira *et al* (1996) comunicar é o meio pelo qual dois ou mais intervenientes produzem e interpretam significados e, de certa forma, constroem e põem em comum um entendimento recíproco.

Podemos então afirmar que a comunicação é a transmissão de ideias ou informações com a menor ambiguidade possível, de modo a que o interlocutor ou os interlocutores possam compreender a mensagem com a maior exactidão.

Teixeira (1998) refere que *“Comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos 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. “*

A comunicação é uma actividade humana que todos reconhecem, mas que poucos sabem definir satisfatoriamente.

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

O **emissor**: o indivíduo ou a organização que está na origem da comunicação. É quem emite a informação ou mensagem; representa quem pensa, codifica e envia a mensagem, ou seja, quem inicia o processo de comunicação. É a fonte da informação e é um dos extremos da comunicação.

---

<sup>3</sup> Charles, Horton Cooley (1909). *Social Organization: A study of the larger mind*. New York: Charles Scribner's Sons. Acedido a 12/09/2011 <http://www.prof2000.pt/users/sara/comunicar.htm>

O **receptor**: a pessoa ou o conjunto de pessoas a quem a mensagem é destinada. É o extremo oposto da comunicação.

O **canal de comunicação**: o meio através do qual a mensagem é veiculada, desde o emissor até ao receptor. 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.

O emissor e o receptor precisam de conhecer o referente da mensagem para que a codificação e a decodificação aconteçam. Apenas o referente em comum não ajudará muito. É preciso que o código utilizado seja comum entre eles e também que o canal de comunicação permita a transmissão da mensagem.

A importância da comunicação no âmbito empresarial é indubitável. De facto, pode-se falar de comunicação empresarial como um tipo de actividade comunicativa gerida pela e para a empresa. Nesta perspectiva a comunicação encontra-se imersa dentro da empresa. Ela não só deve ser considerada como um elemento tático no seio da organização, mas também como estratégia, com uma política e uma filosofia muito próprias.

### 3.3. Equipa

Até relativamente pouco tempo, era possível dividir tarefas durante a elaboração de um projecto entre as várias pessoas das diversas áreas para que no final se pudesse unir as diferentes partes constituintes do projecto, sem que houvesse a necessidade de trabalho em equipa. Hoje em dia o mesmo não se sucede devido ao facto de existir maior dependência em termos de conhecimentos entre as diversas áreas envolvidas na elaboração de um projecto, havendo assim, melhorias na colaboração e contributo de cada especialista.

Em todas as áreas da vida quotidiana, o trabalho em equipa assume particular importância no que se refere às organizações. Com o aumento da complexidade das tarefas, a globalização dos mercados entre outras razões, leva-nos a planear o trabalho em equipa, com a finalidade de maximizar o aproveitamento dos talentos de cada membro, aumentar a motivação nas metas a atingir, possibilitar trocas enriquecedoras

de experiências, aumentar a rapidez na concretização com o consequente aumento da produtividade.

*“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.”*

Casado (2002:240)

Segundo Mussnug e Hughey (1998)<sup>4</sup> define-se uma equipa 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.

Podemos então afirmar que uma equipa constitui um grupo de pessoas dispostas a trabalhar em conjunto de forma a alcançar um objectivo comum, cientes da responsabilidade que compete a cada um na execução das suas tarefas. Os objectivos atingidos pela equipa são da responsabilidade de todos os seus elementos e têm em vista o crescimento e sucesso da mesma.

Os membros de uma equipa cooperam em todos os aspectos das suas funções 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 nos referimos ao desempenho de uma organização, há que notar que ela depende, principalmente, do capital humano ao qual se requer motivação, trabalho em equipa e polivalência no desenvolvimento das suas actividades. Ora, torna-se imperativo a formação de equipas para que uma organização possa atingir os seus objectivos.

---

<sup>4</sup> Mussnug, Kenneth J.; Hughey, Aaron W. (1998). A verdade sobre as equipas. Publicado em Junho. Acedido a 26/09/2011. URL: <http://br.hsmglobal.com/adjuntos/14/documentos/000/060/0000060267.pdf>.

Assim, pode-se constatar que as organizações estão a introduzir cada vez mais formação para o trabalho em equipa.

### **3.4. Actividades de *Team Building***

Cada vez mais as empresas sentem a necessidade de trabalhar em equipa e que as suas equipas trabalhem em grupo.

Criar um ambiente propício a essas práticas é uma tarefa fundamental, a ser seguida continuamente.

Integrar todos os colaboradores e mostrar que eles são capazes de realizações fantásticas é justamente o ponto fulcral do *team building*. Esta é uma actividade onde dinâmicas e jogos são realizados para simular situações do dia-a-dia, permitindo tanto a prática do trabalho em equipa quanto a aprendizagem de novos conceitos. A analogia entre os desafios enfrentados e a realidade das empresas, prepara o grupo para actuar com velocidade frente às mudanças e para a necessidade de apresentar resultados consistentes.

Actualmente as actividades de *team building* são oferecidas por um vasto leque de entidades, as ofertas das actividades são das mais variadas desde desafios desportivos, jogos de estratégia, jogos por objectivos, entre outros.

Para se definir a actividade mais adequada a aplicar em cada situação esta passa por todo um processo que passamos a explicar:

Há que definir e analisar o grupo a “trabalhar”, primeiro em termos hierárquicos e segundo no número de pessoas a participar nas actividades.

Identificar o problema existente no grupo no qual é necessário actuar e apresentar a respectiva solução e subsequentemente a actividade ou conjunto de actividades a aplicar no grupo.

Estas questões serão articuladas com a empresa, esta por sua vez deverá escolher quantos dias serão necessários para a realização das actividades, o local escolhido e se é adequado à prática das actividades escolhidas, se se irá realizar durante a semana ou ao fim de semana e, se poderá contar com a participação da família.

A escolha das actividades *team building* é feita tendo em consideração dois factores: as dimensões das equipas e a fase de desenvolvimento das mesmas. Para cada fase de desenvolvimento de uma equipa, existem actividades que pelas suas características particulares conduzem a melhores resultados, dependendo se a equipa se encontra numa fase primordial, se está a atravessar por um mau momento, se a equipa se encontra numa fase de grande maturidade ou ainda se existe alguma alteração na constituição da mesma.

De acordo com Newstrom e Scannell (1998:XV-XVI), as actividades *team building* caracterizam-se por ser de rápida execução, baixo custo, participativas, baixa exigência de equipamentos indispensáveis, baixo risco, adaptáveis e têm um único foco.

Um factor importante a ter em conta na escolha das actividades é o facto de não existirem duas equipas iguais. A comunicação, as instruções e a energia, factores que variam para cada membro do grupo, são considerados muito importantes e afectam qualquer actividade, sendo que se uma actividade não correr conforme planeado, não significa que a equipa não vá ter um bom desempenho. De acordo com as necessidades de cada equipa, devem ser seleccionadas diferentes actividades para atingir os objectivos pretendidos.

### **3.5. Características das actividades *team building***

Para Moxon (1993), um programa típico de *team building* deverá ter as seguintes características:

**Sessões de trabalho frequentes:** *team building* é um processo *ongoing* que inclui a equipa já existente, assim como as novas equipas. Para a nova equipa será necessária uma sessão inicial para atribuição dos papéis e estabelecer o *modus operandi*. Posteriormente serão necessárias sessões adicionais para abordar questões que possam vir a surgir após estarem adaptados a empresa. Para a equipa já existente terá de haver

um acompanhamento contínuo de modo a proporcionar um ambiente em que os elementos não se sintam retraídos a expor as suas frustrações e dificuldades. Mesmo em organizações em que o ambiente é saudável e a equipa produtiva, é indispensável dedicar uma parte do tempo para a revisão de objectivos, processos, de modo a evitar a queda de produtividade.

**Combate aos próprios problemas:** as sessões de trabalho não devem ser encaradas como workshop de formação, mas sim como uma actividade destinada a resolução de problemas relacionados com o trabalho em si. O envolvimento de terceiros pode fornecer uma estrutura neutra que pode facilitar o debate, ajudando o grupo a clarificar e a resolver os seus problemas.

**Combater as causas:** durante as sessões para a resolução dos problemas, os membros não se concentram somente nos seus problemas, procurando casos de sucesso tentando aprender e repetir o que fazem de bem de modo a solucionar questões práticas relacionadas com o trabalho.

**Abertura, honestidade e risco:** ao criar um ambiente de confiança os membros sentem-se seguros em partilhar os seus sentimentos, o que por sua vez aumenta a honestidade do feedback obtido não obstante o risco em que incorrem os membros ao dar a conhecer os seus “segredos”.

**Ação orientada e compromisso com as decisões:** os colaboradores são preparados para se comprometerem com as decisões tomadas e proporem mudanças na equipa e na forma de trabalhar. Cada secção terá como output um plano de acção que deverá ser monitorizado em ambiente de trabalho e periodicamente revisto.

**Vontade individual para despende tempo e esforço:** o desenvolvimento de equipas requer o emprego de tempo, participação em actividades e encontros regulares, sem ser em contexto de trabalho. Numa fase inicial a frequência deverá ser maior, sendo aconselháveis sessões de 1 a 3 dias por mês. Quando a equipa estiver mais integrada poderão ser realizadas sessões de 1 dia em cada 6 meses, acompanhado de regulares revisões de processos (1 hora por mês).

**Capacidade do líder aceitar o feedback:** para uma maior eficácia do *team building*, o estilo de liderança e os valores promovidos tem de ser consistentes com o processo de tomada de decisão descentralizada e com a consulta enquanto forma de trabalho. Sendo

assim, o líder deverá ser capaz de aceitar o feedback dos seus colaboradores que poderão afectar a performance da equipa.

**Desenvolvimento de habilidades interpessoais:** a formação da equipa irá realçar também algumas deficiências. Os programas de desenvolvimento de equipa incluem frequentemente sessões de formação tendo em vista o aumento dos *skills* individuais.

**Programa único para a equipa:** esta característica diferencia o *team building* das outras abordagens, onde as equipas são sujeitas a programas idênticos. Por sua vez, os programas de *team building* levam em consideração o ponto de partida dos colaboradores (em termos de *skills*), da equipa e dos problemas em funcionar em conjunto de forma eficaz.

### 3.6. Envolvimento de terceiros

Por vezes para o desenvolvimento e fortalecimento do trabalho em equipa é necessário recorrer a terceiros (organizações especializadas em promover o *team building*). O recurso a essas empresas pode ser útil numa fase inicial de modo a desenvolver o espírito de equipa.

No entanto, segundo Moxon, a decisão de recorrer a terceiros deverá ter em consideração os seguintes factores:

- O ambiente organizacional: inicialmente é preferível recorrer a um “facilitador” neutro de modo a preparar os colaboradores para a partilha de interesses e questões que não se sentiriam a vontade para abordar em sessões de grupo com elementos da empresa. Nesta fase poderão ser obtidas informações confidenciais que poderão servir de input para as futuras sessões de grupo de modo a que os colaboradores possam ter confiança suficiente para partilhar essas informações com o grupo, sem os colocar perante uma situação potencialmente embaraçosa;
- O estilo de liderança: o estilo pessoal e a abordagem do líder é um factor crucial para a decisão de se recorrer ou não a ajuda para um programa de *team building*. O líder tem de se sentir confortável em despende tempo no processo (como a equipa funciona), assim como nas tarefas (o que a equipa precisa alcançar) e estar preparado para procurar e aceitar o feedback e tirar as devidas ilações. Se o estilo de liderança não for o mais apropriado a probabilidade de recorrer à ajuda

externa é maior. O responsável pela empresa pode até considerar que promove a honestidade, e um relacionamento aberto, o que conta realmente é a opinião dos colaboradores e como percebem o relacionamento organizacional;

- A experiência passada do grupo: as experiências anteriores de actividades de *team building* ou programas semelhantes irá determinar a receptividade do grupo as intenções do líder. Se a experiência passada for positiva poderá motivar ainda mais o grupo, não sendo necessário recorrer à ajuda exterior. Por outro lado, as experiências negativas tendem a ter um impacto superior e a perdurar por mais tempo na memória das pessoas. Para esses casos deverá se recorrer a consultores, um determinado tipo de liderança e actividades de *team building* ao ar livre, tendo como foco o comportamento pessoal;
- Os colaboradores envolvidos: a importância deste factor varia de acordo com o tipo de equipa. Tratando-se de elementos com uma personalidade forte, é aconselhável recorrer à um “facilitador”, que poderá controlar os comportamentos agressivos e poderá mais facilmente obter o feedback do que um líder dominante. A senioridade da equipa ou nível de confiança entre os grupos podem igualmente levar o responsável pela empresa a recorrer à um facilitador externo;
- A natureza das questões envolvidas: se o tipo de matéria a abordar forem profundas (por exemplo a falta de respeito) ou questões que se vem arrastando, poderá ser aconselhável recorrer a terceiros.

Estes cinco factores deverão ser ponderados na decisão de se recorrer ou não a um facilitador. Para que os resultados sejam positivos, se a opção for por um consultor interno, ele deverá ser da confiança dos membros. De todo este processo, não poderá ser confundido o que é o papel do facilitador e do gestor (responsável pela empresa): o facilitador deverá assegurar os recursos necessários para se iniciar o processo, ao passo que do gestor e da equipa são responsáveis pelas soluções e resultados. A principal função do facilitador é dotar a equipa de ferramentas, de modo a serem capazes de fomentar o espírito de equipa sem ter de recorrer a terceiros.

### 3.7. *Team building* em Portugal – Team Dynamics

O *team building* em Portugal tem vindo a registar um grande crescimento, são cada vez mais as empresas e organizações que apostam no seu capital humano, em conhecê-los melhor, em estabelecer e fortalecer relações entre os colaboradores, em melhorar o trabalho em equipa, em motiva-los, de forma a alinhar os objectivos pessoais com os objectivos da empresa, obtendo assim o sucesso.

Trabalhar as pessoas e com pessoas e tentar descobrir as suas reais motivações não constitui uma tarefa fácil.

#### 3.7.1. História da empresa

A *Team Dynamics* é uma empresa relativamente recente, cuja história pode ser dividida em três etapas distintas:

- I. **1992 a 1999:** Em 1992 nasce a *Team Dynamics* com o objectivo de mostrar e proporcionar às empresas um conjunto de actividades capazes de fortalecer o espírito de equipa, que se irá reflectir no aumento da produtividade dos colaboradores. A criação da *Team Dynamics* foi impulsionada pelo seu actual Director, Mark Fairley, que importou o conceito da Inglaterra (onde era muito usual a prática destas actividades), preenchendo desta forma o vazio que se verificava na altura em Portugal relativamente a actividades deste género. Na fase inicial, e como forma de conquistar quota de mercado, debruçaram essencialmente sobre a diversão dos participantes e tentaram inovar na área de desenvolvimento do espírito de equipa. Tendo em vista esta meta, disponibilizaram aos clientes uma série de actividades, nomeadamente os matraquilhos humanos, insufláveis, Karts 4×4, paredes de escalada e percursos de obstáculos insufláveis;
- II. **2000 a 2005:** Esta segunda fase teve como principal foco o desenvolvimento do espírito de equipa. Foi motivada pela necessidade manifesta das empresas, no sentido de sensibilizar os colaboradores para a real importância do trabalho em equipa. Para ir ao encontro das solicitações dos clientes foram criados vários produtos, tais como o Projecto X (o projecto mais solicitado e que apresenta os melhores resultados), Volta ao Mundo, *Football Challenge*, Construção da Ponte

inseridos na categoria dos *Team Training*, Culinária e ritmo em equipa encontram-se na categoria dos *Team Bonding* que passamos a descrever:

**Projecto X** - Pretende ser um jogo de negócio poderoso, flexível e divertido. Ao participar no Projecto X, pressupõe-se que os intervenientes aprendam bastante uns com os outros e adquiram novas visões. Diferentes comportamentos por parte de todos os envolvidos e interessados, serão algumas das características existentes neste jogo. Com o Projecto X, aprenderão bastante sobre a equipa. Verão os colegas sob outro prisma, com comportamentos diferentes enquanto se divertem, noutra ambiente.

O Projecto X, é um excelente programa de treino nas mais variadas competências, tais como:

- Liderança e trabalho de equipa, comunicação e planeamento, trabalhar para um objectivo comum (micro e macro objectivos), Gestão de recursos e tempo, coesão de equipa e Capacidade de negociação.

**Volta ao Mundo** – Consiste em viajar à volta do mundo para descobrir os objectivos comuns entre colaboradores.

Tem como objectivo treinar competências, tais como:

- Trabalho em equipa, ajuda, comunicação, coesão de equipa, foco no objectivo micro (equipa) e macro (empresa), interiorização de conceitos e objectivos da empresa, partilha de informação.

É um jogo de motivação divertido e dinâmico, baseado na “Volta ao Mundo em 80 dias” de Júlio Verne. Adaptado a grupos de 30 a 250 pessoas, com uma duração aproximada de 3 horas. A componente divertimento total é uma vez mais um aspecto primordial.

**Futebol Challenge** - Um jogo de negócio ligado ao desporto Rei – Futebol - flexível e divertido e que leva ao trabalho em equipa e a um esforço de todos os elementos do grupo. Quanto mais eficaz e eficiente for o grupo maior serão os sucessos alcançados.

Adaptado a grupos de 30 a 300 pessoas com equipas de 8 a 10 pessoas, com a duração de aproximadamente 2 horas, poderá ser realizado *indoor* e *outdoor*. Intercalado com actividades que requerem um esforço físico e mental.

**Construção da Ponte** - Desafio de uma equipa onde a mudança é positiva e o trabalho de grupo essencial. A construção da ponte, é um desafio real, que trabalha o intelectual de cada um ao mesmo tempo que requer uma extraordinária comunicação e capacidades de gestão. O papel de cada elemento é fundamental para o sucesso da equipa. Resumindo, a equipa tem de construir a ponte em 2 horas, fazendo o melhor uso possível do equipamento, da informação e dos recursos humanos disponíveis. Sempre conscientes que tudo pode e vai mudar durante as 2 horas do jogo. Novas peças aparecem no armazém, outras desaparecem. Acontecem mudanças de regras e adaptações ao ambiente podem afectar a construção. É um desafio que, não só anima mas também requer muito trabalho prático e planeamento. Uma equipa de sucesso combinará a criatividade, a estratégia e a organização para atingir o seu objectivo final.

**Ritmo de Equipa** - Uma actividade única, onde o ritmo dos convidados é testado até ao último pormenor. Sem qualquer intenção competitiva, é ideal para quebrar o gelo entre os participantes e extremamente divertida.

Os convidados tocam vários instrumentos de percussão tais como tambores, djambés e tubos musicais, onde o improvisado e o ritmo são orientados por um facilitador ou coordenador dando “formas ao som”.

Após cada um testar vários instrumentos, a coordenação rítmica e espontânea conduz o grupo.

- III. **2005 até à data:** No seguimento da fase anterior surge a necessidade de fomentar o espírito de equipa/*team training*. Para tal, foram estabelecidas parcerias estratégicas com a *BlueHat*<sup>5</sup> e *Sandstone*<sup>6</sup>, que veio possibilitar o lançamento, em exclusivo, no mercado português das seguintes actividades: *Liberation* e *Comboio Alentejano* que passamos a descrever:

---

<sup>5</sup> A *Blue Hat* localizada no Reino Unido é uma empresa vocacionada para o *Team building* formada em 2001 por quatro pessoas apaixonadas pela construção, desenvolvimento e trabalho em equipa.

<sup>6</sup> A *StandStone* é uma empresa familiar formada em 1992, inicialmente preocupada com a aprendizagem e o desenvolvimento, posteriormente apostada em acções de *Team building*, tendo em vista a qualidade e satisfação do cliente.

**Liberation** - É um jogo de simulação que testará as suas capacidades de gestão. É uma simulação baseada no resgate de 10 reféns, num desempenho de gestão excitante e desafiador. Um desafio individual de equipa, no qual todas as equipas podem ver o nível dos seus resultados. Adaptado para grupos até 250 pessoas e tem uma duração aproximada de 4 horas.

É um bom jogo para se treinar competências como a liderança, comunicação e planeamento, foco no objectivo, gestão de recursos, divisão de tarefas, capacidade de negociação, gestão de informação e gestão de crise e *stress*.

**Comboio Alentejano** - O objectivo deste ice breaker – quebra-gelo – consiste no transporte de uma bola de futebol, ou seja, o seu “comboio”, ao longo dos carris paralelos, de um ponto A a um ponto B, num mínimo de 6 metros. O único equipamento dado a cada participante são cinco tubos de papel reciclado com 60 cm, dois conectores em T e 3 braçadeiras.

A equipa deverá criar uma linha segura, a qual permitirá que a bola “viaje” sem descarrilar e sem tocar nas mãos dos participantes. Para tornar este desafio ainda mais competitivo, a linha deverá ser levantada no ar. O Comboio Alentejano demonstra que quando alguém falha, toda a equipa falha, todos falham. O importante é perceber ou aprender o valor e os resultados de trabalhar em equipa, de haver ajuda mútua e recíproca, ajuda entre todos os envolvidos, conduzindo desta forma, a um sucesso conjunto e essencial ao sucesso de toda organização.

### 3.7.2. Missão

A *Team Dynamics*, na prossecução do objectivo de liderar o mercado das actividades de *team building* em Portugal, tem pautado toda a sua actividade tendo em vista a seguinte missão: “Criar permanentemente desafios de desenvolvimento e formação de espírito de equipa brilhantes, sempre relevantes para o trabalho e muito divertidos”.

### 3.7.3. Core Business

Ajudar as empresas a maximizar o potencial das suas equipas;

Desenvolver desafios de equipa inovadores, seguidos por debates e sugestões de medidas a serem tomadas/seguidas;

Avaliar antes e depois do evento, através de questionários dirigidos às equipas, até que ponto o sucesso foi obtido e se foi obtido.

### 3.7.4. Organograma

De acordo com as configurações organizacionais de Henry Mintzberg (1995) existem forças que impulsionam as organizações em direcções diferentes. A que mais se enquadra na estrutura da *Team Dynamics* é a estrutura simples. Esta rege-se com a força executada pelo vértice estratégico (gestor de alto nível que possui toda a responsabilidade da organização) no sentido de centralização a fim de exercer a coordenação pela supervisão directa.

A *Team Dynamics* apresenta uma estrutura orgânica com dois níveis hierárquicos, no topo encontra-se o Director Geral que tem sobre a sua alçada três responsáveis, nomeadamente, pelas áreas da Logística, *Account* e *International Account*.



Figura 5 - Organograma da *Team Dynamics*

Fonte: Elaboração própria (2011)

### 3.7.5. Responsabilidade social

A *Team Dynamics* enquanto empresa líder do sector em que se encontra inserido tem como preocupação a componente social. Neste sentido, a empresa associou-se à *Plan International*<sup>7</sup> e à Aldeia de Crianças SOS de Bicesse<sup>8</sup>, providenciando assistência

<sup>7</sup> A *Plan International* é uma organização independente, sem religião, filiação política ou governamental. Fundada há mais de 70 anos, trabalha no sentido de retirar as crianças da pobreza e na promoção dos seus direitos nos países em desenvolvimento.

<sup>8</sup> Aldeia de Crianças SOS de Bicesse é uma IPSS que tem como principal objectivo o acolhimento de crianças órfãs, abandonadas ou pertencentes a famílias de risco que não podem cuidar delas. Procuram desenvolver programas de fortalecimento familiar com o objectivo de dar às famílias condições para melhor protegerem e cuidarem das suas crianças, combatendo o abandono e promovendo a manutenção da família biológica.

financeira. A empresa tem vindo a colaborar em projectos junto das comunidades mais necessitadas, o que tem contribuído para a diminuição das graves carências enfrentadas pelas mesmas.

Dos projectos já desenvolvidos, destaca-se a adopção de uma criança Guineense em colaboração com a *Plan International*. Os resultados têm sido francamente positivos, constituindo desta forma, um forte incentivo para que a empresa continue a colaborar com projectos do mesmo género.

## 4. Estudo de caso

### 4.1. Metodologia da investigação

O Presente estudo de caso tem como propósito a análise da importância das actividades *team building* realizadas na empresa *Combined Insurance* e o seu impacto na motivação e desempenho dos colaboradores e ainda, quais os factores que contribuem para a motivação dos intervenientes dessas actividades. Este estudo contribui para uma melhor percepção da prática das actividades *team building* numa organização em particular e o avanço da temática motivação num contexto específico.

A análise tem como objecto de estudo as actividades *team building* implementadas na empresa acima mencionada, através da empresa *Team Dynamics* com o intuito de melhorar a comunicação entre os colaboradores e estimular a motivação dos mesmos para o alcance dos objectivos pessoais e da organização.

#### 4.1.1. Instrumentos da recolha de dados

No que diz respeito aos meios de investigação foi utilizada a pesquisa bibliográfica por englobar uma revisão de literatura sobre o tema e que serviu de suporte para a recolha e análise de dados que auxiliaram teoricamente o presente trabalho. A pesquisa foi feita através de livros e artigos científicos.

Como forma de dar resposta aos objectivos propostos e como instrumento de recolha de dados, foi realizado um questionário estruturado em 10 partes, constituído por 41 perguntas entre as quais 38 são fechadas e 3 são perguntas abertas, apresentado no Anexo 1. Este instrumento aborda os entrevistados através de diferentes tipos de questões fechadas e abertas. Inicialmente fez-se perguntas gerais sobre o pesquisado e a organização e, em seguida perguntas simples atingindo directamente esses objectivos. Na última parte pretendendo obter a caracterização social dos participantes inquiriu-se o género, a idade, o estado civil, as habilitações literárias a categoria e a situação profissional.

Ao corpo do questionário foi associado um texto de esclarecimentos quanto aos objectivos do mesmo e a forma de preenchimento. Foram solicitadas aos inqueridos para que respondessem assinalando com um x em uma das opções das perguntas fechadas, para cada item relacionados e que dessem as suas opiniões em relação às questões abertas.

O questionário aplicado é composto por 5 questões relacionadas com a comunicação dentro da organização, 4 sobre a satisfação com a remuneração, 6 sobre relacionamento interpessoal, 3 sobre valorização profissional, 4 sobre a avaliação do desempenho, 2 sobre as condições de trabalho, 9 sobre as actividades *team building* realizadas na empresa, entre as quais 3 são perguntas abertas, uma questão sobre os factores motivadores, 4 questões demográficas e por fim 3 questões sobre a situação profissional dos colaboradores da empresa.

A empresa *Combined Insurance* foi indicada pelo director da *team Dynamics* Dr. Mark Farley e o grupo dos intervenientes foi composto por colaboradores que participaram nas actividades *team building* realizadas na empresa.

A distribuição do questionário foi feita em formato electrónico após envio de pedido de autorização, carta de apresentação (ver Anexos 2 e 3) e respectiva resposta por parte do Dr. Pedro Fidalgo, director dos recursos humanos da empresa *Combined Insurance* em Portugal. Foram recolhidos 25 inquéritos válidos constituindo esses o número dos intervenientes das acções *team building* realizadas.

#### **4.1.2 - *Combined Insurance***

Criada em 1992, a *Combined Insurance Company of Europe* é um fornecedor líder em Seguros de Acidentes e Saúde e é especialista em fornecer produtos de Seguros de Acidentes e Saúde a pessoas, famílias e empresas em todo o mundo.

A *Combined Insurance* é supervisionada pelo IFSRA (Autoridade da Regulamentação dos Serviços Financeiros da Irlanda) na Irlanda, sendo a sucursal em Portugal autorizada também pelo ISP (Instituto de Seguros de Portugal). A *Combined Insurance Company of Europe* – Sucursal em Portugal é membro da APS - Associação Portuguesa de Seguradores.

A *Combined Insurance* está altamente comprometida em fornecer aos seus clientes os melhores produtos de protecção de acordo com as suas necessidades e já ajudou milhões

de clientes a planear e a proteger o seu futuro e o das suas famílias contra o inesperado. Ao longo dos anos, a *Combined Insurance* pagou aos seus clientes €4.6 biliões em benefícios, quando mais precisavam.

### **Visão**

A visão da empresa traduz-se na seguinte expressão: “Ser um fornecedor líder, e em crescimento, de Seguros de Acidentes e Saúde”.

Isto será alcançado através da cultura **DRIVE**:

- D** - Dar o que prometemos aos clientes;
- R** - Reter o toque humano;
- I** - Investir nas pessoas;
- V** - Valorizar os nossos clientes;
- E** - Evoluir, mudando e inovando.

### **Filosofia**

A *Combined Insurance Company of Europe* está comprometida com a excelência e é baseada em princípios de cumprimento de objectivos através do conceito *Positive Mental Attitude* - ou PMA – como exposto pelo nosso fundador, o filantrópico e autor, W. Clement Stone.

Os objectivos da empresa são:

- Compreender e ir ao encontro das necessidades do cliente oferecendo os produtos e serviços que excedam as suas expectativas;
- Sermos determinados em melhorar a oferta de serviços em todo o negócio;
- Tratar os clientes de forma digna e justa, oferecendo um serviço simpático que seja eficiente, consistente e cumpridor.

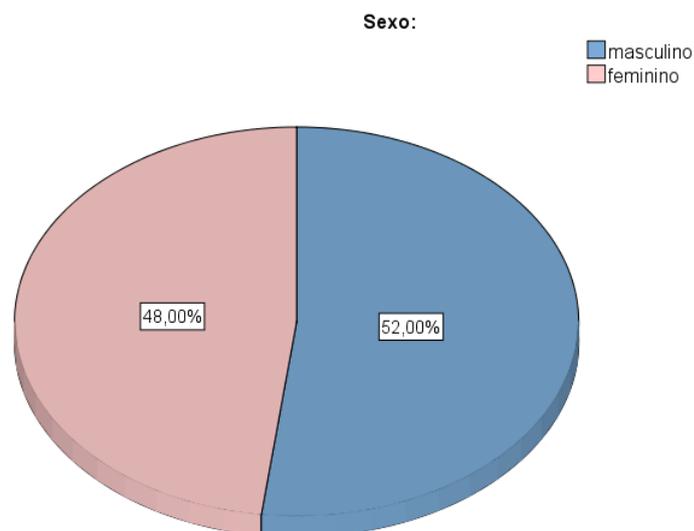
## 4.2. Caracterização da amostra

### 4.2.1. Perfil dos respondentes

A população alvo foi constituída por um conjunto de 25 indivíduos que participaram nas actividades realizadas pela empresa no início de 2011. A amostra inquerida foi a totalidade dos participantes. Relativamente à caracterização social dos inqueridos importa aferir os resultados das quais se destacam o sexo, a idade, o estado civil, as habilitações literárias, a categoria e situação profissional.

#### Sexo

No que diz respeito a variável sexo, a amostra é constituída maioritariamente por homens com 52% e 48% de mulheres, num total de 25 pessoas.

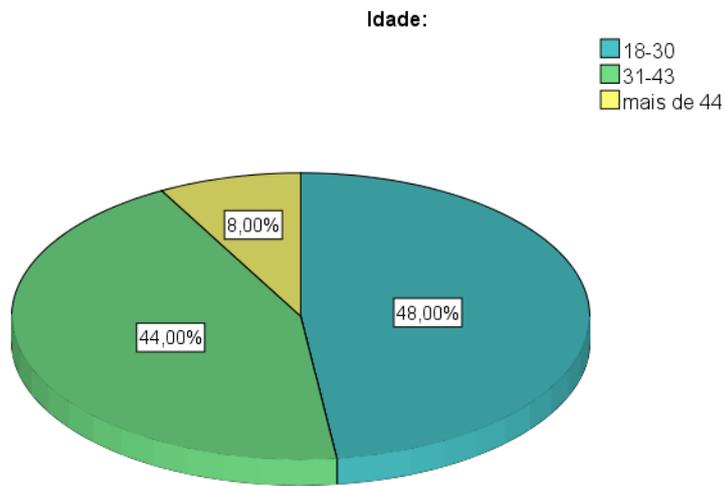


**Figura 6 – Sexo**  
Fonte: Elaboração própria (2011)

#### Idade

A idade dos respondentes, outro dos aspectos analisados, percorre 3 grupos etários sendo agrupada em 3 classes para uma melhor análise. Assim, podemos observar que, na amostra analisada a maioria dos respondentes tem uma idade compreendida entre os 18 e os 30 anos representando assim 48% do total de inquiridos.

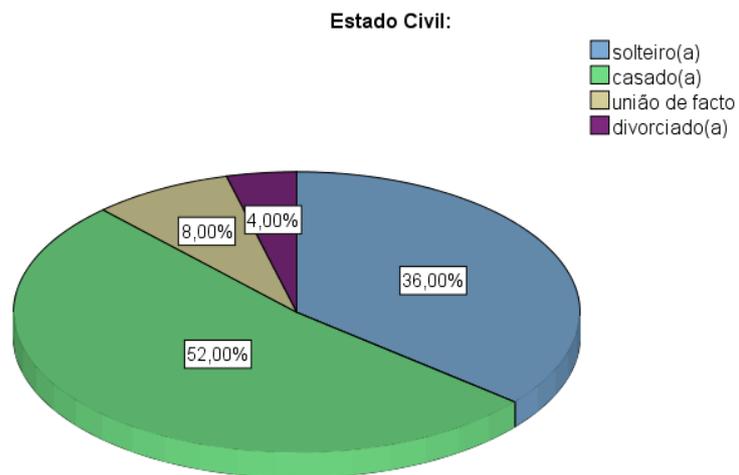
Por outro lado, a classe 31-43 representa 44% das respostas e por último o grupo etário com idade compreendida entre os 44 e os 60 anos apresenta apenas 8% das respostas.



**Figura 7 – Idade**  
 Fonte: Elaboração própria (2011)

**Estado civil**

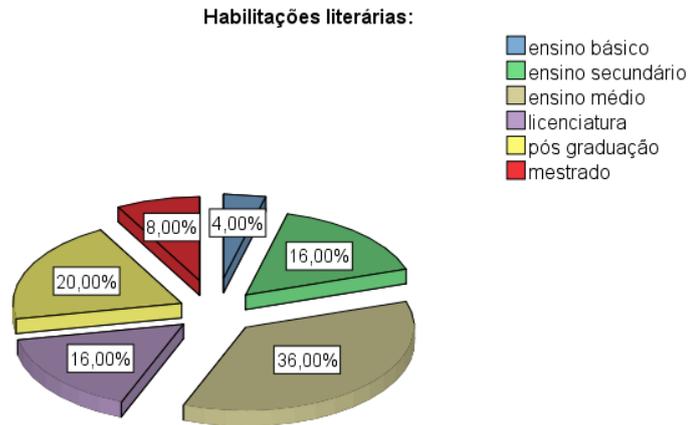
Dos pesquisados 52% são solteiros, constituindo a maioria, seguida dos casados numa percentagem de 36%, quanto aos que vivem em união de facto correspondem a 8% e o percentual dos viúvos corresponde apenas a 4% dos pesquisados.



**Figura 8 - Estado Civil**  
 Fonte: Elaboração própria (2011)

### Habilitações literárias

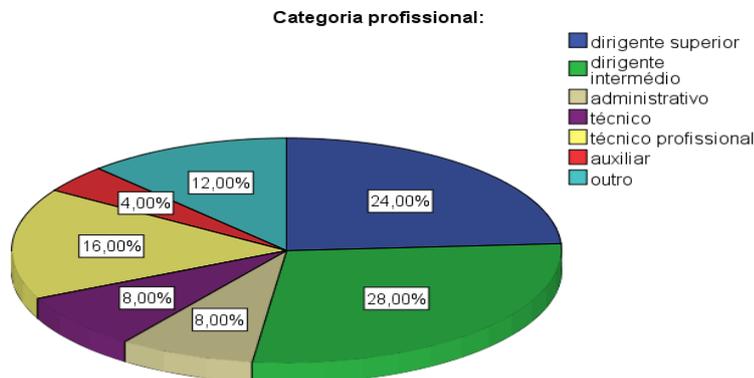
Outro critério analisado foi o de habilitações literárias. Percebe-se quanto ao grau de instrução que o nível de ensino médio ocupa a maior parte da fatia com uma percentagem de 36%. Os pós graduados representam 20%. O ensino secundário assim como os licenciados ocupam cada um 16% do percentual e finalmente o ensino básico e os mestrados representam 12% do total dos inquiridos.



**Figura 9 - Habilitações Literárias**  
 Fonte: Elaboração própria (2011)

### Categoria profissional

No perfil dos colaboradores pesquisados observa-se que a distribuição dos cargos apresenta 28% de dirigente intermédio. A pesquisa revela ainda que os 24% dos colaboradores ocupam o cargo de dirigente superior, que 16% é técnico profissional. A opção outros representa 12%. O percentual do pessoal técnico e dos administrativos equivalem a 8% cada. A percentagem dos auxiliares situa-se nos 4%.



**Figura 10 - Categoria Profissional**  
 Fonte: Elaboração própria (2011)

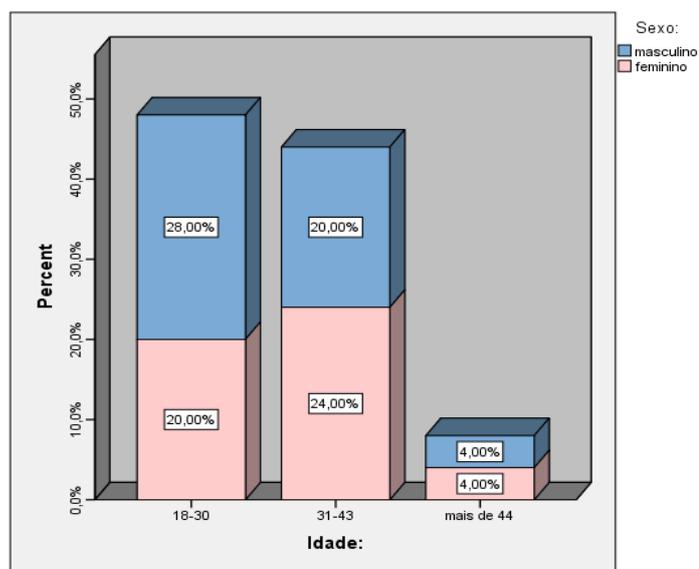
### Situação profissional

Quanto a situação profissional dos pesquisados correspondem a duas categorias apenas, os efectivos e os contratados. Os primeiros constituem a maioria com uma percentagem de 64% seguido dos contratados com a percentagem situada nos 36%.



**Figura 11 - Situação Profissional**  
**Fonte:** Elaboração própria (2011)

Depois de uma análise simplista dos respondentes é pertinente cruzar algumas informações de maneira a melhor apurar o perfil dos respondentes. Como anteriormente foi dito a nossa amostra é constituída maioritariamente por homens, o sexo masculino na sua maioria, cerca de 48%, tem uma idade que não ultrapassa 40 anos, contudo tanto os homens como as mulheres têm a mesma percentagem de idade superiores a 40 anos como podemos observar no Figura 12.



**Figura 12 – Sexo vs Idade**  
**Fonte:** Elaboração própria (2011)

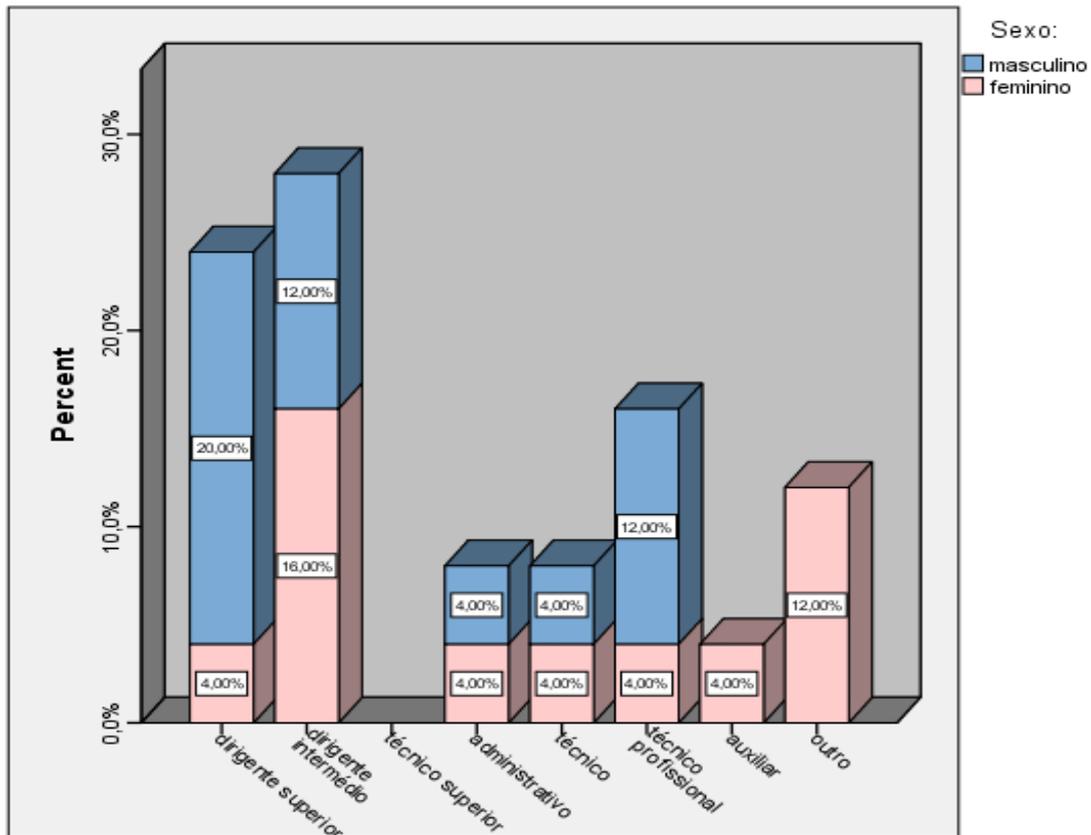


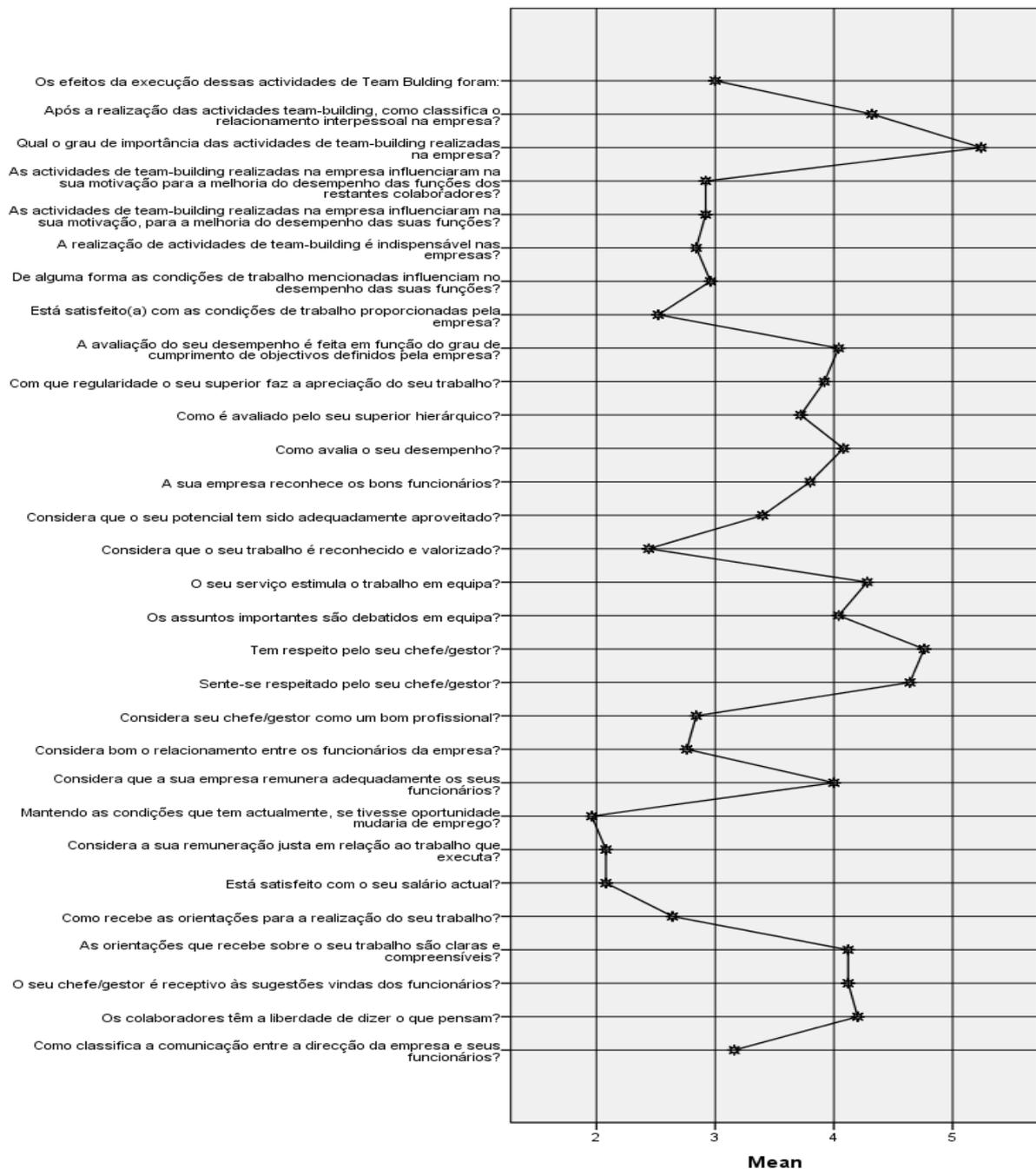
Figura 13 - Sexo vs Categoria profissional

Fonte: Elaboração própria (2011)

No que refere a categoria profissional, o cargo de dirigente superior é maioritariamente composto por homens com uma percentagem de 20%, bem como o técnico profissional q representa 12%. Já as mulheres encontram-se segmentadas nos cargos de dirigente intermédio com cerca de 16% e igual percentagem distribuída nos cargos de auxiliar e outros cargos com um valor percentual de 4% e 12% respectivamente, sendo que ninguém do sexo masculino exerce esses dois últimos cargos.

### 4.3. Análise em termos de questões

Tendo em conta a análise feita as questões respondidas pelos colaboradores, foi possível verificar através de um gráfico perfil de médias, com uma escala de 1 a 6 o grau de importância que estes apresentam face às condições e ambiente de trabalho, bem como das actividades *team building* realizadas na empresa e seus efeitos na motivação dos colaboradores. (Ver gráfico da Figura 14)



**Figura 14 - Perfil de Médias**  
 Fonte: Elaboração própria (2011)

Num conjunto de 30 variáveis, verifica-se que a maior parte dos respondentes (média 5.24) considera ser importante a realização das actividades *team building* na empresa, não obstante mostram ter respeito pelo superior hierárquico (4.74) e sentem respeitados pelos seus superiores (4.64) o que facilita a comunicação no seio da organização. Segundo o mesmo gráfico, houve grande melhoria no relacionamento interpessoal após

a realização das actividades *team building* (4.32), o que nos leva a concluir que regra geral a implementação das actividades *team building* na empresa conduziu a melhorias significativas no que respeita às condições de trabalho e os colaboradores sentem-se mais motivados e têm perspectivas futuras em colaborar para o sucesso da organização.

#### **4.3.1. Análise em componentes principais**

Com o propósito de determinar os principais factores da motivação no trabalho e a contribuição das actividades *team building* para o desempenho dos colaboradores na organização realizou-se uma análise de componentes principais (ACP).

O objectivo da ACP é encontrar uma transformação mais representativa e geralmente mais compacta das observações. A ACP é um modelo factorial em que os factores são baseados no total de variância. Trata-se de uma técnica para estruturar conjuntos de dados complexos e torná-los mais úteis.

Estas componentes são individualmente responsáveis pela variância das observações, e neste sentido, representam-nas mais claramente. Geralmente grande parte da variância dos dados é explicada por um número reduzido de componentes, sendo possível descartar as restantes sem grande perda de informação.

No questionário que serve de base para este trabalho, foram propostas 31 questões que procuram medir e avaliar o grau da motivação dos trabalhadores da *Combinaded Insurance*. Para o presente trabalho utilizou-se somente 14 questões, com o objectivo de reduzir o número de dimensão em estudo.

Pretende-se com a ACP substituir as 14 variáveis métricas correlacionadas entre si, por um número inferior de variáveis não correlacionadas entre si (as componentes principais – CP's), variáveis que contêm a maior parte da informação contida nas variáveis iniciais (em termos de variabilidade entre indivíduos).

Para ser possível realizar a ACP na amostra seleccionada, utilizámos duas ferramentas:

A estatística KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) - uma medida do grau de adequabilidade da amostra recolhida para a realização desta análise - a qual varia entre 0 e 1 e que, em termos de valores aceitáveis, tem de ser iguais ou acima de 0,6, indicando se existe ou não um grupo elevado de variáveis correlacionadas entre si;

O teste de Bartlett's (Bartlett's Test of Sphericity), o qual tem como hipótese nula que a matriz de correlações é uma matriz identidade, evidenciando a não correlação entre as variáveis originais. Para conferir validade ao teste, há que rejeitar a hipótese nula do mesmo.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,602
Bartlett's Test of Sphericity    Approx. Chi-Square	221,451
Df	91
Sig.	,000

**Tabela 1 - Testes de KMO e Bartlett**  
Fonte: Elaboração Própria (2011)

Interpretando a tabela acima podemos constatar que apresenta um valor em teste igual a 221,451 com 91 graus de liberdade e uma vez que a amplitude do intervalo do indicador varia entre 0 e 1, a estatística KMO, que mede o grau de adequabilidade da amostra recolhida para ACP registou um valor de 0,602, representando a adequabilidade da amostra para a ACP.

O teste de esfericidade de Bartlett<sup>9</sup> é um teste de hipóteses à hipótese nula de que a matriz de correlações é uma matriz identidade, isto é, as variáveis originais não estão correlacionadas.

<sup>9</sup> Associado aos valores em teste temos um Sig:  $0,000 < 0,001 < \alpha (0,05)$ .

H0 : Matriz correlação é a matriz identidade, logo, as variáveis não estão correlacionadas

Ha : Existe pelo menos duas ou mais variáveis correlacionadas

Para um Sig  $< \alpha$ , rejeita-se H0 ou seja a matriz de correlações não é uma matriz de identidade o que implica que as variáveis iniciais estão correlacionadas, contudo pode-se concluir que estão reunidas as condições para a aplicação da ACP.

As CPs e o grau de variância explicada por eles						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,828	41,632	41,632	5,828	41,632	41,632
2	1,792	12,800	54,432	1,792	12,800	54,432
3	1,450	10,359	64,791	1,450	10,359	64,791
4	1,222	8,728	73,519	1,222	8,728	73,519
5	,859	6,139	79,657			
6	,759	5,418	85,075			
7	,545	3,894	88,970			
8	,462	3,302	92,272			
9	,400	2,859	95,131			
10	,331	2,363	97,494			
11	,195	1,395	98,889			
12	,092	,656	99,545			
13	,044	,312	99,856			
14	,020	,144	100,000			

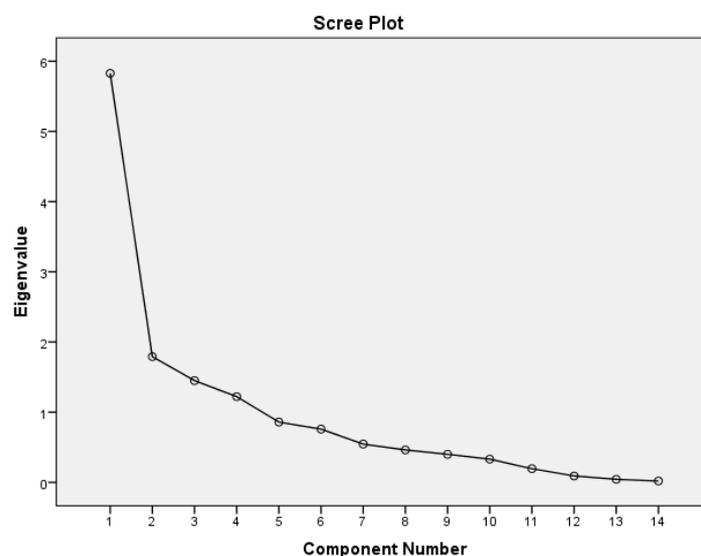
Tabela 2 – Variância total explicada  
Fonte: Elaboração própria (2011)

Os critérios utilizados para decidir quantas CP's a reter foram os seguintes:

**Crítério de Kaiser** – extrai ou retêm as CP's com variância explicada maior ou igual a 1. Utilizando esse critério, ficariam retidas as 4 primeiras componentes que permitem uma proporção de variância explicada de 73,519%.

**Crítério da Variância Explicada** - extrai as primeiras  $m$  componentes que permitam uma proporção da variância explicada de 60% a 70%, podemos afirmar que são explicadas igualmente 4 CP's, isto se adoptarmos a percentagem de 70% como referência.

**Critério do Scree Plot** – Procura-se o ponto de cotovelo, em que a linha do gráfico começa a ser horizontal, para decidir quantas CPs reter. Conforme o gráfico abaixo consideramos que devemos reter 4 CPs.



**Figura 15 - Scree Plot**

Fonte: Elaboração própria (2011)

Notamos que a partir de 4 componentes, o gráfico começa a representar uma linha mais horizontal, considerando este o ponto de cotovelo.

Tendo em conta que os 3 critérios levam-nos a aceitar 4 componentes com um total de variância explicada claramente aceitável, não foi necessário recorrer aos métodos de rotação. Ver Anexo 6 da Component Matrix.

Com 4 componentes obtemos 73,519% da proporção de variância explicada e com base no agrupamento das perguntas pelas componentes principais, definimos a seguinte terminologia para as 4 Cps, com cada componente (da 1ª à 4ª) por ordem descendente:

<b>Componentes Principais</b>	<b>Nomes</b>
Cp1	<i>Team building</i>
Cp2	Avaliação de desempenho
Cp3	Efeitos <i>team building</i>
Cp4	Remuneração

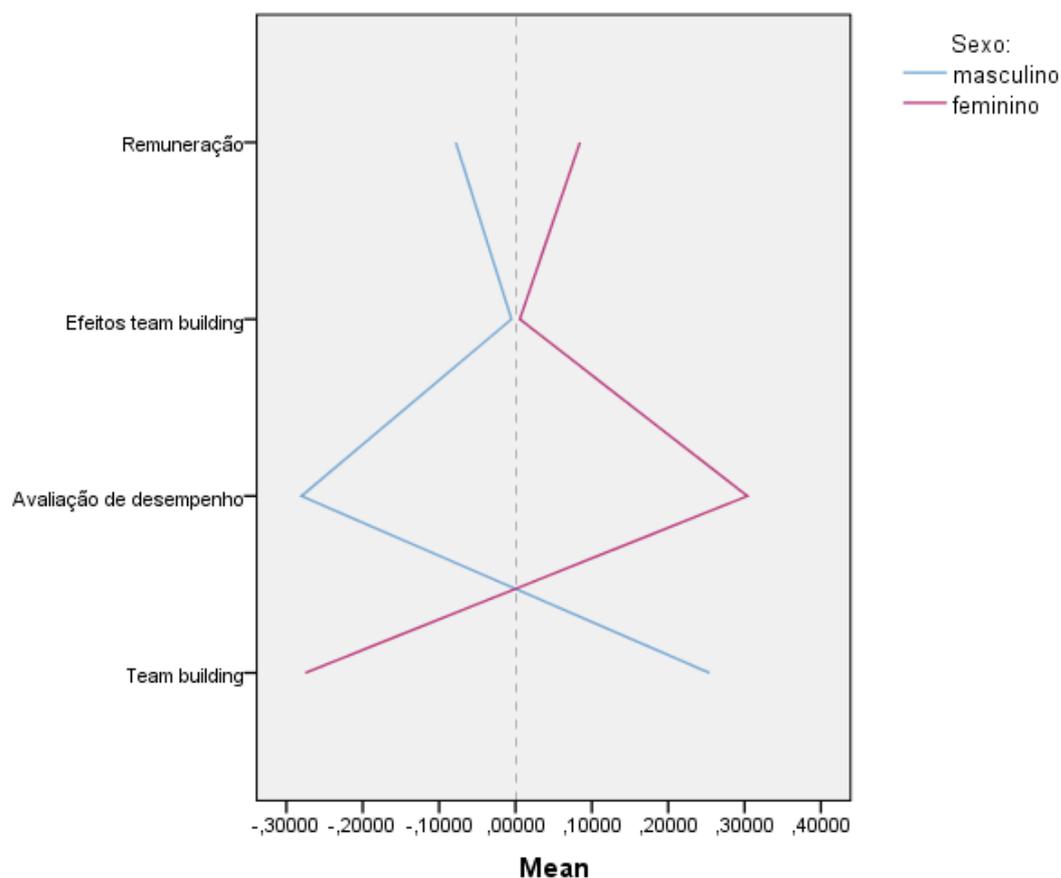
**Tabela 3 – Componentes principais retidas**

Fonte: Elaboração própria (2011)

### 4.3.2. Análise das componentes principais retidas

#### Média das componentes por sexo

A análise que se segue é a verificação do perfil de médias das 4 novas dimensões por sexo do respondente, e a partir desses resultados identificar novas conclusões. Neste gráfico, em que temos duas linhas representativas de cada um dos sexos, masculino e feminino, quanto mais para a direita estiver a linha mais importante e/ou valorizada é a variável para esse género (masculino ou feminino) e quanto mais para a esquerda, menor importância tem a pergunta/variável



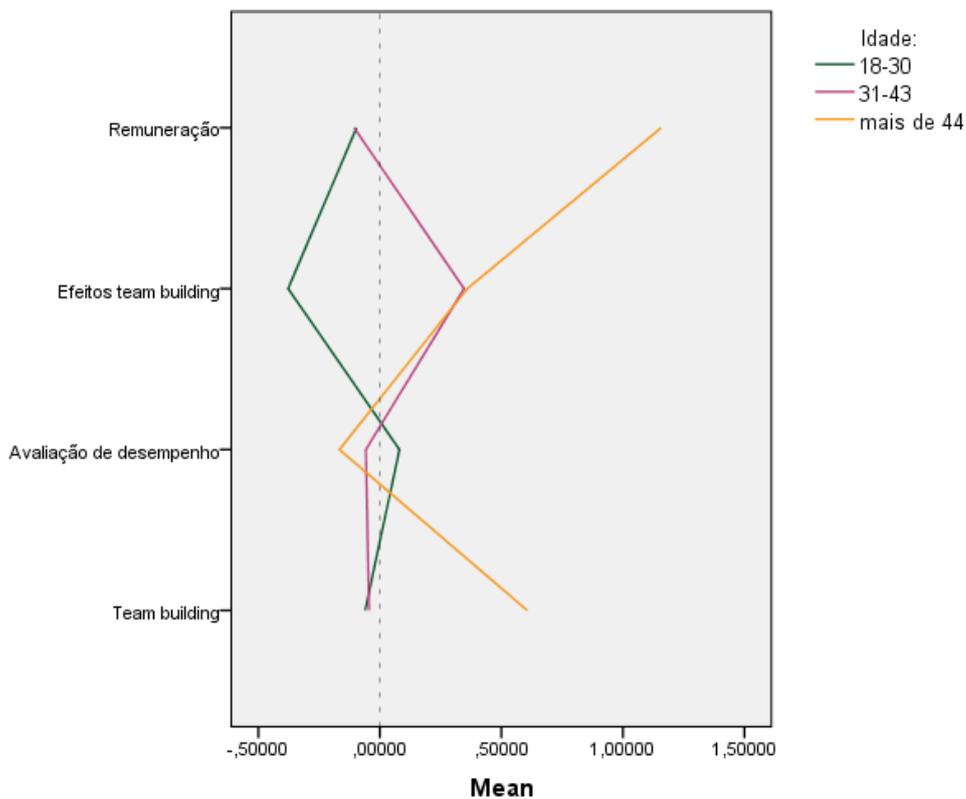
**Figura 16 – CPs vs Sexo**  
**Fonte:** Elaboração própria (2011)

Assim, efectuando a análise das 4 CP's, conseguimos concluir que o Nível de motivação no que concerne a “Team building”, é valorizado principalmente por homens, sendo que as mulheres encontram-se abaixo da média e os homens acima da média. Outras questões como a “Avaliação de desempenho”, reflectem uma opinião totalmente oposta entre os sexos, sendo as mulheres as que mais valorizam, em termos

médios, estas questões. Aspectos como “Efeitos team building”, ambos sexos estão em torno da média não apresentando diferenças significativas, mas é o sexo feminino que atribui maior grau de satisfação. Já no que diz respeito a satisfação com a “Remuneração” o sexo masculino é menos receptível do que o sexo feminino.

**Média das componentes por grupo etário dos respondentes**

À semelhança da análise anterior, iremos estudar o perfil das médias das componentes por grupo etário:



**Figura 17 – CPs vs Idade**  
 Fonte: Elaboração própria (2011)

Em observação ao gráfico de linhas, parece, na componente “*team building*”, que o grupo etário acima de 44 anos dá maior importância do que os restantes, que por sua vez, apresentam igual importância relativamente à mesma variável. Quanto à componente “avaliação de desempenho”, parece não existir diferença nas médias de importância dadas à componente para os diferentes níveis. Uma vez mais, grupo etário acima de 44 anos apresenta maior importância que os outros grupos, tendo em conta a componente “remuneração”.

#### 4.4. Análise de conteúdo do questionário

Conforme referido anteriormente no capítulo I, os objectivos de investigação empírica aqui propostos são os seguintes:

- Identificar e avaliar as principais fontes de motivação no trabalho
- Analisar as formas de motivação profissional percebidas pelos colaboradores
- Conhecer uma empresa portuguesa e avaliar a implicação que o *team building* teve na mesma;
- Compreender o porquê da escolha de determinadas actividades de *team building* adoptadas pela empresa que motivam os seus colaboradores;
- Identificar e avaliar os efeitos que as actividades realizadas provocaram na empresa em questão;

Nesta secção iremos proceder à análise das questões abertas do questionário aplicado. Esta análise permite-nos obter informações mais detalhadas sobre o real impacto das actividades *team building* na motivação dos colaboradores e no incremento da produtividade da empresa.

##### I – Quais foram as actividades *team building* executadas na empresa?

Relativamente à esta questão os inquiridos foram unânimes em identificar o Projecto X. O Projecto X consiste num jogo de negócio, onde os participantes são envolvidos de modo a construir um veículo e angariar dinheiro. As equipas são compostas por 6 a 12 elementos (300 no máximo), as actividades têm uma duração média de 2h30 horas e podem ser realizadas em espaço indoor ou outdoor.

Este projecto estimula o trabalho de equipa, planeamento e a própria diversão, ao mesmo tempo que permite treinar vertentes como a liderança, foco no objectivo comum, coesão, capacidade de negociação, comunicação e planeamento, entreajuda, gestão de equipa e partilha de informação.

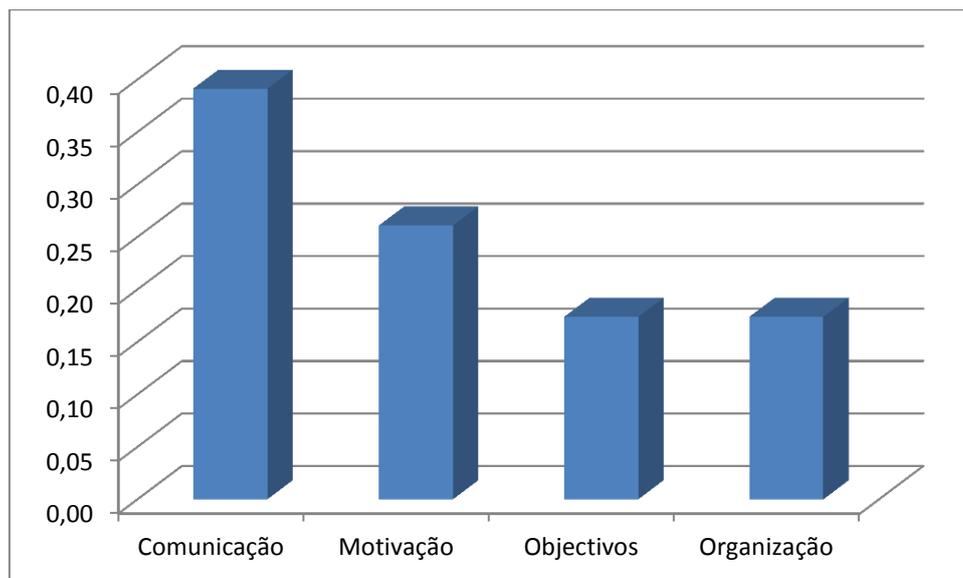
A natureza das actividades adequa-se, e faz sobressair, uma grande diversidade de personalidades, recorrendo a conceitos, terminologias reais, que estão presente no dia-a-dia das empresas. O Projecto X teve um grande impacto nos participantes, podendo ser testemunhado no seguinte comentário:

*“Adorámos. Não sei como envolveram todos desta maneira. O debrief foi breve, simples e transmitiu a mensagem que a nossa equipa deve focar mais nos objectivos da empresa ao invés dos objectivos pontuais. Uma forma divertida de resolver a questão. Muito bom!”*

## II - Na sua opinião pensa que a empresa deverá continuar a apostar na implementação dessas actividades (team building)?

Das respostas obtidas foi possível identificar um padrão, o que nos levou a agrupar as mais correlacionadas, dando origem a quatro grandes categorias: Organização, Motivação, Objectivos e Comunicação.

Importa realçar que foram consideradas apenas 23 respostas, uma vez que houve uma em branco e a outra não contribuiu significativamente para a análise em estudo.



**Figura 18 – Categorias emergentes**  
Fonte: Elaboração própria (2011)

Da análise dos dados obtidos através do questionário referente a importância do *team building* na motivação dos colaboradores da empresa em estudo, ressalta, claramente como podemos observar no gráfico acima, que o maior número de referências, por parte dos inquiridos situa-se na categoria da “Comunicação “. As referências a esta categoria representam 39% da totalidade de todas as categorias.

A segunda categoria mais referida é a “Motivação” com uma percentagem de 26% da totalidade, seguida das dimensões “Objectivos” e “Organização” com um peso de 17% cada.

De seguida iremos analisar em detalhe cada uma destas categorias:

### 1. Categoria “Comunicação”

Relativamente à esta categoria, nas respostas ressaltam aspectos como: o espírito de equipa, relação interpessoal e a coesão do grupo. Estes elementos encontram-se sintetizados numas das respostas que passamos a transcrever:

*“Existe a necessidade das pessoas se conhecerem fora do ambiente normal de trabalho, pois esse conhecimento irá favorecer o trabalho em equipa, a boa comunicação, a coesão de grupo, o bom ambiente no trabalho. Uma liderança clara, eficiente e objectiva. A comunicação clara dos objectivos da empresa, que por sua vez deverão estar aliados com os objectivos pessoais”*

*“ ... A empresa assim tem a oportunidade de melhorar constantemente a comunicação entre os colaboradores, promover a coesão de grupo, alinhar as necessidades pessoais com os objectivos da empresa”*

A comunicação surge como uma constante na caracterização da empresa Combined Insurance. Os inquiridos afirmam que após a realização das actividades *team building* houve uma melhoria significativa na interacção entre os colaboradores, o que veio a contribuir para um trabalho em equipa bastante construtivo na medida em que foram criados mecanismos de comunicação a vários níveis como elemento orientador das suas acções.

### 2. Categoria “Motivação”

No que se refere a esta categoria, estão realçados elementos como: a inovação, a eficácia e a proactividade. As respostas dadas no questionário podem ser apreciadas a partir dos exemplos apresentado em seguida:

*“... Hoje em dia o estado da nossa sociedade obriga-nos a ser muito eficazes, inovadores, proactivos e acima de tudo obriga-nos a gostar daquilo que fazemos senão nunca existiriam resultados pretendidos. A motivação é muito importante no nosso dia-a-dia para se obterem resultados.”*

*“... As actividades reflectem de forma positiva no relacionamento interpessoal e no aumento da motivação dos trabalhadores com vista à maximização do potencial humano.”*

Actualmente, nas organizações, pretende-se aplicar uma gestão cada vez mais eficaz. As actividades *team building* apresentam-se essenciais neste processo, como forma de motivar os colaboradores na realização das suas tarefas. Os colaboradores da empresa em estudo mostraram claramente nas suas respostas que a vertente motivação é um factor importante para o desempenho das suas funções e para o aumento da produtividade. Podemos então afirmar que a motivação é um dos grandes factores que fomentam o desempenho no trabalho e consequentemente o alcance de excelentes resultados.

### 3. Categoria “ Objectivos”

Da análise da categoria “ Objectivos” sobressaem dois aspectos que importa referir: produtividade e bons resultados. Vejamos alguns exemplos relacionados:

*“... Estas actividades permitem fortalecer o espírito de equipa, facilitando desta forma a prossecução dos objectivos da empresa e o posterior aumento da produtividade .”*

*“... Fazendo uma análise custo-benefício os ganhos suplantam claramente os custos na medida em que os resultados são visíveis e bons para a empresa, bem como para os colaboradores. Globalmente, estas actividades trouxeram bastantes melhorias para a empresa.”*

Os seres humanos têm tendência de viverem em grupo, optando pelo trabalho em conjunto como forma de atingirem mais facilmente os seus objectivos. As actividades *team building* contribuíram para que houvesse uma maior coesão entre os intervenientes, aumentando a eficácia na execução das suas funções. Nas respostas dadas, é evidente a preocupação com o alcance dos objectivos tanto a nível organizacional como a nível pessoal. Esta articulação entre os objectivos individuais e organizacionais faz com que os colaboradores tenham uma maior consciência do impacto das suas acções nos objectivos da organização, o que por sua vez, os motiva ainda mais a contribuir para o cumprimento das metas propostas.

#### 4. Categoria “ Organização”

Em relação a categoria organização está assente alguns aspectos tais como: o valor, acção e níveis hierárquicos. A organização é referida da seguinte forma:

*“...Porque as actividades team building são muito importantes para o bom desempenho das funções individuais bem como as do grupo. Além disso as mudanças nos dias que correm são constantes e existe a necessidade de dar resposta ao mercado cada vez mais competitivo. E além do mais estas actividades são necessárias pelo acréscimo de valor em várias áreas.”*

*“A aposta nas actividades foi claramente ganha. A mudança no comportamento dos colaboradores foi notável e passou a haver uma maior aproximação entre os diferentes níveis hierárquicos. Esta aproximação foi de grande importância porque com o feedback obtido, foram desenhados planos de acção, de modo a resolver os problemas identificados.”*

A organização é integrada por conjunto de pessoas que interagem entre si. Tem em vista a realização dos objectivos, os quais seriam intangíveis se fossem tentados concretizar individualmente. As organizações possuem uma estrutura hierárquica, existe cooperação entre as pessoas da qual fazem parte, há uma relação de cooperação entre elas e exigem a coordenação formal das acções. A empresa em estudo é vista como um todo na medida em que todos trabalham para o mesmo fim, existe uma grande interacção entre

os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, o que contribui para uma maior produtividade e um melhor *outcome*.

### **III - Aponte alguns dos efeitos das actividades de team building realizadas?**

Quanto aos efeitos das actividades de team building, os inquiridos referiram recorrentemente melhorias ao nível da comunicação, motivação, maior espírito de equipa e melhor ambiente de trabalho. Tudo isto contribui para uma maior produtividade, conferindo desta forma um importante papel às actividades de team building enquanto técnica motivacional e estratégia gestionária.

Estes efeitos podem ser comprovados no seguinte excerto:

*“(...) Efeitos benéficos para a empresa tais como: união entre os membros das equipas, maior liberdade de expressão, melhor aproveitamento do potencial de cada um, maior facilidade na comunicação, aumento da produtividade.”*



## 5. Conclusão

Na sua essência, o ser humano, dada a sua natureza social, necessita de interagir com os seus pares de forma a satisfazer as suas necessidades. As actividades *team building* visam fomentar o espírito de equipa, proporcionando uma melhor interacção e coesão entre os elementos que compõem uma organização.

Na conjuntura actual marcada por uma forte concorrência, o sucesso de uma organização está intimamente ligada à capacidade dos responsáveis desenvolverem técnicas motivacionais, criando desafios constantes aos seus colaboradores de modo a alcançar os objectivos traçados.

Ciente desta realidade, as organizações têm vindo a implementar as actividades *team building* como forma de melhorar vertentes como a comunicação, a coesão de grupo, trabalho em equipa e incrementar o desempenho individual.

Iremos apresentar alguns resultados das análises feitas ao questionário aplicado:

Da aplicação do teste perfil de médias, verificou-se que os inquiridos atribuem maior importância à realização das actividades de *team building*, sendo o respeito pelo superior hierárquico o segundo item melhor valorado.

Da análise das CP's foi possível identificar quatro componentes principais: *team building*, avaliação de desempenho, efeitos de *team building* e remuneração. Cruzando esta informação com o tipo de género, podemos concluir que os homens valorizam mais a componente *team building*, ao passo que as mulheres dão primazia às componentes avaliação de desempenho e remuneração. Quanto aos efeitos de *team building*, a satisfação de homens e mulheres encontra-se em torno da média, sendo que as mulheres dão maior relevância.

Da relação das componentes principais com o perfil etário foi possível observar o seguinte: que o perfil etário de mais de 44 anos confere maior ênfase às componentes *team building* e remuneração. A avaliação de desempenho tem maior importância para os inquiridos da faixa etária dos 18 aos 30, ao contrário do que se verifica para os restantes grupos etários. No que diz respeito aos efeitos do *team building*, os dois

últimos grupos etários conferem um peso idêntico. Não deixa de ser igualmente interessante a percepção das duas primeiras faixas etárias em relação à componente remuneração: o grupo de 18 aos 30 não valoriza tanto esta dimensão, verificando-se exactamente o oposto para o grupo dos 31 aos 43.

No que diz respeito às respostas das questões abertas do questionário, permitiu-nos tirar algumas conclusões aliciantes acerca da opinião dos inquiridos relativo às actividades *team building* implementadas na empresa *Combined Insurance*. Nas suas apreciações verifica-se a unanimidade na atribuição da importância que estas actividades proporcionaram ao ambiente de trabalho. As melhorias foram bastantes significativas no relacionamento interpessoal e organizacional.

Os colaboradores garantem que será uma mais-valia para a empresa a adopção dessas actividades como forma de incentivá-los na elaboração das suas tarefas. O impacto superou as suas expectativas, o efeito foi claramente positivo, passaram a perceber a organização como um todo, em que a produtividade depende do contributo de cada um, o que estimulou e muito o trabalho em equipa.

A insuficiência de informações relacionadas com o tema *team building* dificultou em parte a pesquisa, o que exigiu da nossa parte um esforço adicional para ultrapassar esse obstáculo. Outras das limitações tem a ver com o facto da amostra ser pequena o que inviabilizou a aplicação de determinados testes e a realização de um estudo mais aprofundado.

Não obstante a validade das conclusões, consideramos que seria pertinente a realização de um estudo sobre a mesma temática ou relacionando o *team building* com outras variáveis, nomeadamente a liderança, recorrendo para o efeito a uma amostra de maior dimensão.

## Bibliografia

Alcobia, Paulo (2004), Manual prático da gestão de recursos humanos. 14ª actualização Outubro 2008. Verlag Dashofer.

Bilhim, João Abreu (2006), Gestão estratégica de Recursos Humanos, Ed. ISCSP 2ª edição.

Bilhim, João Abreu (2008), Teoria organizacional estrutura e pessoas, Ed. ISCSP 6ª edição.

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.

Chiavenato, Idalberto (1995), Administração de Recursos Humanos, São Paulo: Atlas 2ª Edição.

Chiavenato, Idalberto (2004), Recursos Humanos, São Paulo: Atlas 8ª Edição.

David Birch e Joseph Veroff (1970), Título: Motivação. Editora Herder, São Paulo.

Davis, Keith; Newstrom, John W. (1992), Comportamento humano no trabalho. Livraria Pioneira.

Dyer, W.G., (1977), *Team building*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Estrela, Edite; Soares, Maria Almira e Leitão, Maria José (2006), Saber escrever uma tese e outros textos, Publicações Dom Quixote, 3ª edição.

Fange, Eugene K. Von. (1972), Criatividade profissional. Vozes.

Ferreira, J.M. Carvalho; *et al.* (1996), Psicossociologia das Organizações. Alfragide, Editora McGraw-Hill.

Freire, João; Bernardo, Joaquim; Silva, José L. A.; Melo, Lilia; Evaristo, Teresa e Cavaco, Victor (2000), Atitudes face ao emprego, trabalho e tempo livre. Ed. IEFP.

Herzberg, F. (1982), *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Salt Lake City, UT: Olympus Publishing.

Ian, Mackay, (2000), 35 questionários de gestão de recursos humanos, Ed. Moriror: Projectos e edição Lda., 2ª edição.

John, Fiske, (2002), Introdução ao Estudo da Comunicação, Porto, Asa.

Laureano, Raul e Botelho, Maria do Carmo (2010), SPSS – O meu manual de consulta rápido. Ed. Sílabo 1ª edição.

- Maroco, João, (2007), *Análise estatística – Com utilização do spss*, Ed. Sílabo, 3ª edição.
- Maslow, A. (1954), *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maximiano, Antonio César Amaru. (2000). *Introdução à administração*. ver. E ampl. Atlas. 4ª edição.
- Maxwell, J. C., & Dornan, J. (1997), *Becoming a person of influence: How to positively impact the lives of others*. Nashville, Tenn: T. Nelson Publishers.
- Mayo, Elton (1933), *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- McClelland, David. (1973), *The achieving society*. Van Nostrand Co. Inc.
- Monteiro, Manuela; Santos, Milice Ribeiro (2003), *Psicologia 2.a parte*. Porto: Porto Editora.
- Moxon, Peter (1993), *Building a better team : a handbook for managers and facilitators*, pub: Hampshire : Gower
- Newstrom, John; Scannell, Edward (1998), *The Big Book of Team Building*.
- Parreira, Artur (1990), *O Processo de liderança nos grupos e reuniões de trabalho*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas. 1ª Edição.
- Parreira, Artur (1997), *Comunicação e motivação nos grupos e reuniões de trabalho*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas, 2o volume. 3ª Edição.
- Reis, Elizabeth (2001), *Estatísticas multivariada aplicada*, Ed. Sílabo, 2ª edição.
- Reis, Elizabeth (2009), *Estatísticas descritiva*, Ed. Sílabo, 7ª edição.
- Reis, Elizabeth; Melo, Paulo; Andrade, Rosa e Calapez, Teresa (2008), *Estatística aplicada, Vol.2*, Ed. Sílabo, 4ª edição.
- Robbins, Stephen P. (2005), *Comportamento Organizacional*, São Paulo: Pearson Prentice Hall 9ª Edição.
- Snow, Harrison (1992), *The power of team building: using ropes techniques*, Pub: San Diego Pfeiffer
- Teixeira, Sebastião (1998), *Gestão das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- Van Eerde, W., & Thierry, H., (1996), *Vroom's expectancy models and work-related criteria*, *Journal of Applied Psychology*, 81: 575-586.

Vennix, Jac A. M. (1996), *Group model building: facilitating team learning using system dynamics*, Pub. Chichester : John Wiley & Sons

### **Teses:**

Silva, Paula Alexandra Pais de Brito (2004), *Modernização da gestão hospitalar: estudo de caso do Hospital de São Sebastião*. Tese de mestrado em Estratégia e Desenvolvimento Empresarial. ISCTE

### **Referência não publicada**

Fonseca, Anselmo (2008), *Contribuição dos factores motivacionais para a satisfação no trabalho*. Tese de mestrado em Recursos Humanos. ISCTE

### **Referências electrónicas**

Charles, Horton Cooley (1909), *Social Organization: A study of the larger mind*. New York: Charles Scribner's Sons. Acedido a 12/09/2011 em <http://www.prof2000.pt/users/sara/comunicar.htm>

McGregor, Douglas (1898-1964),  
<http://www5.fgv.br/ctae/publicacoes/Ning/Publicacoes/00-Artigos/JogoDeEmpresas/Karoshi/glossario/McGREGOR.html> acedido em 24/10/2011

Mussnug, Kenneth J.; Hughey, Aaron W. (1998). A verdade sobre as equipas. Publicado em Junho. Acedido a 25/09/2011. URL: <http://br.hsmglobal.com/adjuntos/14/documentos/000/060/0000060267.pdf>.

Nunes, Paulo (2009), *Conceito de team building*. Acedido a 24/10/2011, em [http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/team\\_building.htm](http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/team_building.htm)[http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/team\\_building.htm](http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/team_building.htm)

Torres, Henderson Carvalho (2004), *Administração de Recursos Humanos*. Acedido em 24.10.2011 em <http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm>



# Anexos

## Anexo 1

### Inquérito aos colaboradores da empresa *Combined Insurance*

#### Inquérito por questionário

Pretende-se com este questionário efectuar um estudo de carácter académico acerca do *Team Building* na *motivação* nas empresas, enquadrando-se no âmbito do trabalho final do Mestrado de Continuidade em Gestão no ISCTE.

Todas as informações recolhidas neste questionário são estritamente confidenciais e o tratamento dos dados será feito de forma global, não havendo lugar para análises individuais, de forma a garantir o anonimato do inquirido.

Recorde-se que não existem respostas correctas ou incorrectas. É apenas a sua opinião que interessa.

Orientações gerais:

- Esteja descontraído(a) e seja o mais sincero(a) possível ao longo deste questionário;
- A sua participação, apesar de ser muito importante, é voluntária;
- Leia com atenção as questões e marque apenas uma cruz (X) para cada resposta;
- Se se enganar a assinalar a sua resposta, por favor preencha o espaço da mesma a cheio (■) e assinale com uma cruz (X) a resposta que pretende que seja considerada.

#### 1. Comunicação:

Como classifica a comunicação entre a direcção da empresa e seus funcionários?

Péssima ..... ( )

Má ..... ( )

Boa ..... ( )

Muito boa ..... ( )

Excelente ..... ( )

Responda por favor às seguintes questões:	1	2	3	4	5
Os colaboradores têm a liberdade de dizer o que pensam?					
O seu chefe/gestor é receptivo às sugestões vindas dos funcionários?					
As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras e compreensíveis?					

1 - Sempre; 2 - Quase sempre; 3 - Raramente; 4 - Nunca; 5 - Sem opinião.

Como recebe as orientações para a realização do seu trabalho?

- Oralmente ..... ( )
- Por escrito ..... ( )
- As duas anteriores ..... ( )
- Não Recebe ..... ( )

**2. Remuneração**

<b>Responda por favor às seguintes questões:</b>	1	2	3
Está satisfeito com o seu salário actual?			
Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que executa?			
Mantendo as condições que tem actualmente, <b>se tivesse oportunidade mudaria de emprego?</b>			

1 – Sim; 2 - Não; 3 - Sem opinião.

Considera que a sua empresa remunera adequadamente os seus funcionários?

- Sempre ..... ( )
- Em alguns casos ..... ( )
- Raramente ..... ( )
- Nunca ..... ( )
- Sem opinião ..... ( )

**3. Relacionamento interpessoal**

<b>Responda por favor às seguintes questões:</b>	1	2	3
Considera bom o relacionamento entre os funcionários da empresa?			
Considera seu chefe/gestor como um bom profissional?			

1 – Sim; 2 - Não; 3 - Sem opinião.

<b>Responda por favor às seguintes questões:</b>	1	2	3	4	5
Sente-se respeitado pelo seu chefe/gestor?					
Tem respeito pelo seu chefe/gestor?					
Os assuntos importantes são debatidos em equipa?					
O seu serviço estimula o trabalho em equipa?					

1 - Sempre; 2 - Quase sempre; 3 - Raramente; 4 - Nunca; 5 - Sem opinião.

#### 4. Valorização Profissional

Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado?

Sim .....()

Não .....()

Sem opinião .....()

<b>Responda por favor às seguintes questões:</b>	1	2	3	4	5
Considera que o seu potencial tem sido adequadamente aproveitado?					
A sua empresa reconhece os bons funcionários?					

1 - Sempre; 2 - Quase sempre; 3 - Raramente; 4 - Nunca; 5 - Sem opinião.

#### 5. Avaliação de desempenho

<b>Responda por favor às seguintes questões:</b>	1	2	3	4	5
Como avalia o seu desempenho?					
Como é avaliado pelo seu superior hierárquico?					

1 - Muito Bom; 2 - Bom; 3 - Suficiente; 4 - Insuficiente; 5 - Sem opinião.

<b>Responda por favor às seguintes questões:</b>	1	2	3	4	5
Com que regularidade o seu superior faz a apreciação do seu trabalho?					
A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objectivos definidos pela empresa?					

1 - Sempre; 2 - Quase sempre; 3 - Raramente; 4 - Nunca; 5 - Sem opinião.

#### 6. Condições de trabalho

<b>Responda por favor às seguintes questões:</b>	1	2	3
Está satisfeito(a) com as condições de trabalho proporcionadas pela empresa?			
De alguma forma as condições de trabalho mencionadas influenciam no desempenho das suas funções?			

1 - Sim; 2 - Não; 3 - Sem opinião

#### 7. Actividades Team Building

<b>Responda por favor às seguintes questões:</b>	1	2	3
A realização de actividades de <i>team-building</i> é indispensável nas empresas?			
As actividades de <i>team-building</i> realizadas na empresa influenciaram na sua motivação, para a melhoria do desempenho das suas funções?			
As actividades de <i>team-building</i> realizadas na empresa influenciaram na sua motivação para a melhoria do desempenho das funções dos restantes colaboradores?			

1 - Sim; 2 - Não; 3 - Sem opinião

Quais foram as actividades Team Building executadas na empresa?

R:

<b>Responda por favor à seguinte questão, numa escala de 1-5.</b>	1	2	3	4	5
Qual o grau de importância das actividades de team-building realizadas na empresa?					

1 – Muito importante; 5 – Pouco importante

Na sua opinião pensa que a empresa deverá continuar a apostar na implementação dessas actividades? Se sim diga por favor porquê.

R:

<b>Responda por favor à seguinte questão, numa escala de 1-5.</b>	1	2	3	4	5
Após a realização das actividades team-building, como classifica o relacionamento interpessoal na empresa?					

1 - Muito Bom; 2 - Bom; 3 - Suficiente 4 - Insuficiente; 5 - Sem opinião.

Os efeitos da execução dessas actividades de Team Bulding foram:

- Positivos ..... ( )
- Negativos ..... ( )
- Ambos ..... ( )
- Não provocaram nenhum efeito ..... ( )

Aponte alguns desses efeitos:

### 8. Factores motivadores

Indique o principal factor que o(a) motiva no desempenho das suas funções:

- O salário .....( )
- Benefícios extras .....( )
- Estabilidade no emprego..... ( )
- Relacionamento com a chefia .....( )
- O tipo de trabalho que realizo..... ( )
- Prestígio da empresa..... ( )
- Autonomia no trabalho..... ( )
- Reconhecimento ..... ( )
- Possibilidades de progressão..... ( )
- Falta de opção de outro emprego .....( )

**9. Dados pessoais:**Sexo:

Masculino ..... ( )

Feminino ..... ( )

Idade:

18 – 30 ..... ( )

31 – 43 ..... ( )

Mais de 44 ..... ( )

Estado Civil:

Solteiro(a) ..... ( )

Casado(a) ..... ( )

União de facto ..... ( )

Separado(a) ..... ( )

Divorciado(a) ..... ( )

Viúvo(a) ..... ( )

Habilitações literárias:

Ensino Básico ..... ( )

Ensino Secundário ..... ( )

Ensino Médio ..... ( )

Licenciatura ..... ( )

Pós-Graduação ..... ( )

Mestrado ..... ( )

Doutoramento ..... ( )

Outros ..... ( )

**10. Situação Laboral:**

Categoria profissional:

- Dirigente superior ..... ( )
- Dirigente intermédio ..... ( )
- Técnico Superior ..... ( )
- Administrativo ..... ( )
- Técnico ..... ( )
- Técnico Profissional ..... ( )
- Auxiliar ..... ( )
- Outro ..... ( )

Situação profissional:

- Efectivo ..... ( )
- Contrato ..... ( )
- Comissão ..... ( )
- Estágio Profissional ..... ( )
- Outro ..... ( )

Há quanto tempo trabalha na empresa (anos)?

- <1 ano ..... ( )
- 1 a 5 ..... ( )
- 6 a 10 ..... ( )
- 11 a 15 ..... ( )
- 16 a 20 ..... ( )
- 21 a 25 ..... ( )
- > 25 anos ..... ( )

Muito obrigado pela sua colaboração.

## **Anexo 2**

### **Pedido de autorização**

Boa tarde Dr. Pedro Fidalgo

O meu nome é Érica Suely Varela Andrade, aluna do mestrado de Gestão do ISCTE Business School, com o objectivo de conclusão do mestrado, encontro-me a desenvolver uma dissertação, sob a orientação do Professor Doutor Albino Lopes, cujo tema é Team Building em Portugal e a sua importância na motivação das equipas.

Como deve ser do seu conhecimento, o Dr. Mark Fairley indicou-me a vossa empresa como sendo a mais adequada para a realização de um estudo de caso. Neste sentido, venho por este meio requerer a autorização para a aplicação de um inquérito por questionário junto dos vossos colaboradores, com o intuito de avaliar a importância das actividades Team Building e o seu impacto no seio da organização.

Agradeço antecipadamente a disponibilidade dispensada.

Junto em anexo a apresentação e o questionário.

Aguardo a vossa resposta.

Com os melhores cumprimentos,

Érica Andrade

### **Anexo 3**

#### **Carta de apresentação**

"Exmo. (a) Senhor(a),

Enquanto aluna de mestrado no ISCTE, na área de Gestão, venho por este meio solicitar a sua cooperação no preenchimento do questionário que junto se anexa no âmbito da percepção da importância de Team Building na motivação das equipas.

Surgiu o interesse em conhecer os factores que levam a satisfação e insatisfação dos funcionários, sendo que, com a realização deste trabalho de investigação pretende-se aclarar o nível de adopção e a importância que as actividades de *Team Building* podem apresentar no seio das empresas.

A escolha da Combined Insurance para o desenvolvimento do estudo de caso prende-se, sobretudo, pelos resultados alcançados pela organização após a implementação das actividades *Team building*.

Ciente que os resultados obtidos serão enriquecedores para todos, agradeço, desde já, a sua contribuição para o presente estudo. Todos os dados serão tratados de uma forma anónima e nunca será referido qualquer nome.

Os questionários deverão ser enviados, para o email: [suely18y@hotmail.com](mailto:suely18y@hotmail.com)."

Cordialmente,  
Érica Andrade

**Anexo 4**

Frequência de resposta às variáveis Sexo, Idade, Estado Civil, Habilitações literárias, Categoria e Situação Profissional

**Sexo:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid masculino	13	52,0	52,0	52,0
feminino	12	48,0	48,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fonte:** elaboração própria (2011)

**Idade:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-30	12	48,0	48,0	48,0
31-43	11	44,0	44,0	92,0
44-60	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fonte:** elaboração própria (2011)

**Estado Civil:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid solteiro(a)	9	36,0	36,0	36,0
casado(a)	13	52,0	52,0	88,0
união de facto	2	8,0	8,0	96,0
divorciado(a)	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fonte:** elaboração própria (2011)

**Habilitações literárias:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ensino básico	1	4,0	4,0	4,0
ensino secundário	4	16,0	16,0	20,0
ensino médio	9	36,0	36,0	56,0
licenciatura	4	16,0	16,0	72,0
pós graduação	5	20,0	20,0	92,0
mestrado	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fonte:** elaboração própria (2011)

**Categoria profissional:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid dirigente superior	6	24,0	24,0	24,0
dirigente intermédio	7	28,0	28,0	52,0
administrativo	2	8,0	8,0	60,0
técnico	2	8,0	8,0	68,0
técnico profissional	4	16,0	16,0	84,0
auxiliar	1	4,0	4,0	88,0
outro	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fonte:** elaboração própria (2011)

**Situação profissional:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid efectivo	16	64,0	64,0	64,0
contrato	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fonte:** elaboração própria (2011)

## Anexo 5

### Tabelas Cruzadas Sexo, Idade e Categoria Profissional

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sexo: * Idade:	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

**Sexo: \* Idade: Crosstabulation**

Count

	Idade:			Total
	18-30	31-43	mais de 44	
Sexo: masculino	7	5	1	13
feminino	5	6	1	12
Total	12	11	2	25

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sexo: * Categoria profissional:	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%

**Sexo: \* Categoria profissional: Crosstabulation**

Count

	Categoria profissional:							Total
	dirigente superior	dirigente intermédio	administrativo	técnico	técnico profissional	auxiliar	outro	
Sexo: masculino	5	3	1	1	3	0	0	13
feminino	1	4	1	1	1	1	3	12
Total	6	7	2	2	4	1	3	25

## Anexo 6

### CPs – Matriz das componentes principais

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
Os assuntos importantes são debatidos em equipa?	,925	,050	,054	-,038
A realização de actividades de team-building é indispensável nas empresas?	,875	-,281	,024	-,178
A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objectivos definidos pela empresa?	,867	,004	,066	-,026
Tem respeito pelo seu chefe/gestor?	,838	-,329	,058	-,081
As actividades de team-building realizadas na empresa influenciaram na sua motivação, para a melhoria do desempenho das suas funções?	,811	,016	-,519	,070
O seu serviço estimula o trabalho em equipa?	,704	-,195	,178	-,192
Após a realização das actividades team-building, como classifica o relacionamento interpessoal na empresa?	,617	,357	-,067	-,213
Qual o grau de importância das actividades de team-building realizadas na empresa?	,606	-,248	,425	-,169
Considera que o seu potencial tem sido adequadamente aproveitado?	,445	,653	,289	,056
Indique o principal factor que o(a) motiva no desempenho das suas funções:	,263	-,644	,070	,377
Como avalia o seu desempenho?	,133	,527	,058	-,460
Os efeitos da execução dessas actividades de Team Bulding foram:	,498	,238	-,741	,131
Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que executa?	,286	,390	,553	,502
Considera que a sua empresa remunera adequadamente os seus funcionários?	,487	,216	-,084	,663

**Anexo 7****Estatística descritiva****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que executa?	2,08	,702	25
Considera que a sua empresa remunera adequadamente os seus funcionários?	4,00	,500	25
Tem respeito pelo seu chefe/gestor?	4,76	,597	25
Os assuntos importantes são debatidos em equipa?	4,04	,611	25
O seu serviço estimula o trabalho em equipa?	4,28	,614	25
Considera que o seu potencial tem sido adequadamente aproveitado?	3,40	1,080	25
Como avalia o seu desempenho?	4,08	,572	25
A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objectivos definidos pela empresa?	4,04	,676	25
A realização de actividades de team-building é indispensável nas empresas?	2,84	,554	25
As actividades de team-building realizadas na empresa influenciaram na sua motivação, para a melhoria do desempenho das suas funções?	2,92	,400	25
Qual o grau de importância das actividades de team-building realizadas na empresa?	5,24	1,451	25
Após a realização das actividades team-building, como classifica o relacionamento interpessoal na empresa?	4,32	,557	25
Indique o principal factor que o(a) motiva no desempenho das suas funções:	3,72	2,821	25
Os efeitos da execução dessas actividades de Team Bulding foram:	3,00	,500	25

Anexo 8

Matriz das correlações

Correlation Matrix															
	Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que executa?	Considera que a sua empresa remunera adequadamente os seus funcionários?	Tem respeito pelo seu chefe/gestor?	Os assuntos importantes são debatidos em equipa?	O seu serviço estimula o trabalho em equipa?	Considera que o seu potencial tem sido adequadamente aproveitado?	Como avalia o seu desempenho?	A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objectivos definidos pela empresa?	A realização de actividades de team-building é indispensável nas empresas?	As actividades de team-building realizadas na empresa influenciaram na sua motivação, para a melhoria do desempenho das suas funções?	Qual o grau de importância das actividades de team-building realizadas na empresa?	Após a realização das actividades team-building, como classifica o relacionamento interpessoal na empresa?	Indique o principal factor que o(a) motiva no desempenho das suas funções:	Os efeitos da execução dessas actividades de Team Bulding foram:	
Correlation	Considera a sua remuneração justa em relação ao trabalho que executa?	1,000	,356	,147	,283	,139	,450	,087	,256	,034	,024	,226	,145	,054	,000
	Considera que a sua empresa remunera adequadamente os seus funcionários?	,356	1,000	,279	,409	,136	,309	,000	,370	,301	,417	,115	,299	,236	,333
	Tem respeito pelo seu chefe/gestor?	,147	,279	1,000	,713	,646	,155	-,063	,747	,887	,614	,550	,366	,280	,279
	Os assuntos importantes são debatidos em equipa?	,283	,409	,713	1,000	,636	,417	,110	,904	,759	,696	,553	,573	,152	,409
	O seu serviço estimula o trabalho em equipa?	,139	,136	,646	,636	1,000	,264	,052	,575	,628	,435	,342	,458	,312	,136
	Considera que o seu potencial tem sido adequadamente aproveitado?	,450	,309	,155	,417	,264	1,000	,216	,377	,251	,270	,202	,402	-,276	,154
	Como avalia o seu desempenho?	,087	,000	-,063	,110	,052	,216	1,000	,099	,042	,029	,127	,309	-,192	,146
	A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objectivos definidos pela empresa?	,256	,370	,747	,904	,575	,377	,099	1,000	,686	,629	,500	,408	,137	,370
	A realização de actividades de team-building é indispensável nas empresas?	,034	,301	,887	,759	,628	,251	,042	,686	1,000	,692	,672	,443	,290	,301
	As actividades de team-building realizadas na empresa influenciaram na sua motivação, para a melhoria do desempenho das suas funções?	,024	,417	,614	,696	,435	,270	,029	,629	,692	1,000	,322	,494	,201	,833
	Qual o grau de importância das actividades de team-building realizadas na empresa?	,226	,115	,550	,553	,342	,202	,127	,500	,672	,322	1,000	,210	,282	,000
	Após a realização das actividades team-building, como classifica o relacionamento interpessoal na empresa?	,145	,299	,366	,573	,458	,402	,309	,408	,443	,494	,210	1,000	-,020	,299
	Indique o principal factor que o(a) motiva no desempenho das suas funções:	,054	,236	,280	,152	,312	-,276	-,192	,137	,290	,201	,282	-,020	1,000	,000
	Os efeitos da execução dessas actividades de Team Bulding foram:	,000	,333	,279	,409	,136	,154	,146	,370	,301	,833	,000	,299	,000	1,000